

高职高专旅游专业"互联网+"创新规划教材

第2版

餐饮运行与管理

王　敏◎主编



高职高专旅游专业“互联网+”创新规划教材

餐饮运行与管理
(第 2 版)

主　编　王　敏
副主编　赵伟丽
参　编　孙　亮　王莎莎　郭力嘉

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是由北京大学出版社策划和组织出版的旅游（酒店）管理专业高职高专教学改革教材。餐饮运行与管理课程是高校酒店管理专业学生必修的专业核心课。本书以教学培养目标和餐饮企业员工职业生涯发展路线为依据，以工作任务为参照，通过任务引领的形式来确定教材内容。全书分为入门与入职、职业成长、运行与督导、运营与管理 4 部分。本书注重培养学生及酒店从业人员的综合职业能力。

本书可作为高职高专院校的酒店管理专业学生的教材，也可作为酒店管理人员自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮运行与管理/王敏主编. —2 版. —北京：北京大学出版社，2017.1
（高职高专旅游专业“互联网+”创新规划教材）
ISBN 978-7-301-27611-2

Ⅰ. ①餐… Ⅱ. ①王… Ⅲ. ①饮食业—企业管理—高等职业教育—教材 Ⅳ. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 236997 号

书　　名	餐饮运行与管理（第 2 版） CANYIN YUNXING YU GUANLI
著作责任者	王　敏　主编
策划编辑	刘国明
责任编辑	翟　源
数字编辑	陈颖颖
标准书号	ISBN 978-7-301-27611-2
出版发行	北京大学出版社
地　　址	北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址	http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电　　话	邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者	
经 销 者	新华书店 787 毫米×1092 毫米　16 开本　18 印张　414 千字 2011 年 7 月第 1 版 2017 年 1 月第 2 版　　2017 年 1 月第 1 次印刷
定　　价	38.00 元

前言
Preface

随着生活水平的迅速提高，人们生活节奏越来越快，外加旅游业的发展，加速了酒店行业的快速发展。酒店和餐饮行业的蓬勃发展，对餐饮从业人员的迫切需求已经日益凸显，专业型、高素质的员工成为企业核心竞争力的一个重要方面。培养高素质的酒店人才是酒店管理专业的神圣使命。本书中蕴含了大量先进的管理理念、规范的服务技能、科学的管理方法、丰富的网络资源。

本书是由北京大学出版社策划和组织出版的旅游(酒店)管理专业高职高专教学改革教材。餐饮运行与管理课程是高校酒店管理专业学生必修的专业核心课。本书以教学培养目标和餐饮企业员工职业生涯发展路线为依据，以职业领域工作任务为参照，通过任务引领的形式来确定教材内容。全书分为入门与入职、职业成长、运行与督导、运营与管理4部分。本书以餐饮业岗位群的工作任务和能力需求为依据，以“工作任务项目化”为途径，以“多课堂组合训练”为手段，以“动态的学习评价”为方法，序化教学内容，明确教学目标，注重培养学生及酒店从业人员的综合职业能力。

在编写过程中，本书还充分结合我国餐饮业发展的实际，借鉴国外餐饮行业经营理念，对餐饮企业在生产、经营、管理和销售过程中应用的理论与实务进行了阐述，内容系统、全面、丰富，信息量大，体例新，将先进的餐饮管理的理论与我国餐饮发展的实际进行了充分结合。本书对餐饮企业的经营与管理具有较强的指导意义，是一部实用的高等教育旅游管理专业的教材。与同类教材相比，本书有以下特点。

1. 任务引领，项目教学

以餐饮运行与管理的实际工作任务为引领，通过专题教学和项目实践活动的开展与实施，使学生掌握现代餐饮服务与经营管理的基本理论，熟悉餐饮运行与管理的基本程序和方法，具有熟练的餐饮服务技能，并能胜任酒店的餐饮服务与基层管理工作，达到中、高级餐厅服务师的业务水平。同时培养学生具备良好的职业道德素养，善于沟通合作与学习创新的能力，为学生的可持续发展奠定坚实的基础。

2. 拓宽视野，紧跟前沿

酒店管理专业立足现代酒店业、高端餐饮业的发展，坚持以行业企业需求为依据，以学生就业为导向，通过课程改革，努力为行业培养高素质、高技能的应用型人才。根据本专业的人才培养目标，结合酒店餐饮、社会餐饮行业需求，餐饮运行与管理课程旨在培养学生成为“餐饮界的核心员工”，并逐步向“高素质的餐饮店面管理人员”职业生涯进阶。

3. 重视能力，突出实践

教学内容融入职业技能考试标准，融入企业先进的工作流程和标准。教学过程中，规范实训教学过程管理和考核制度，课堂教学注重情境体验，采用专题形式的教学设计，促使学生转变角色，学习积极主动。实践教学不仅为学生模拟酒店等餐饮企业逼真的操作场景与流程，而且根据本课程不同的项目进行企业文化和氛围的设计，力求开发学生的想象力和创造

力。经过实训教学、技能鉴定和技能竞赛等多种方式的组合培养，使学生在校期间达到熟练掌握专业操作技能的能力。

4. 形式新颖，互联网+

本书蕴含了大量的餐饮经营与管理方面的前沿资讯、先进的管理理念、管理方法，为了直观教学与学习，我们把这些资料都用二维码的形式编撰到书中相应的章节，形式新颖独特。

本书由王敏主编并统稿。全书编写分工如下：王敏(第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 8 章)，赵伟丽(第 6 章)，孙亮(第 7 章)，王莎莎(第 9 章)，郭力嘉(第 10 章)。本书的出版是众多领导、专家、朋友帮助的结果，衷心感谢长春职业技术学院的领导与同事，感谢长春职业技术学院赵伟丽老师、郭力嘉老师和重庆旅游职业学院的朱岚老师提供的大量资料。本书在编写过程中，还参考了许多同仁的观点和已出版的教材，在此深表感谢。

编　者

2016 年 10 月



【精彩汇总】

目录

Contents

5 Chapter

餐厅环境设计与布局

6 Chapter

菜单筹划、设计与实施

7 Chapter

餐饮运行与现场督导

10 Chapter 餐饮销售管理

Chapter 1

印象餐饮

【学习任务】

- 概括现代人对餐饮的需求。
- 分析餐饮企业的类型。
- 根据餐饮生产的特点，策划餐饮销售和餐饮服务。
- 识别餐厅的类型。
- 分析国内外中餐的发展趋势。

【本章概要】

- 掌握现代人对餐饮的需求状况。
- 了解餐饮业的发展趋势。
- 掌握餐厅的种类。
- 了解现代餐饮业的特点。



2016 年餐饮业的发展趋势

时间如白驹过隙，转眼间 2015 年就跟我们大家说再见了，而这一年对餐饮业来说，却是颠覆性的一年。由于受到新兴互联网餐饮的影响，传统餐饮逐渐被取代，互联网餐饮企业摇身一变成为大众消费者的“新欢”，这让本来就竞争激烈的餐饮业，变得更加艰难起来。既然餐饮格局已被打破，那么对餐饮人来说，2016 年的餐饮发展趋势又会是什么样的呢?

1. 传统餐饮转型已是大势所趋

随着饿了么完成 6.3 亿美元 F 轮融资，大众与美团“联姻”，互联网思维不断被大众被推崇，传统餐饮变得不再一枝独秀，不少传统餐饮企业开始纷纷转型，借着互联网的“翅膀”，乘风而上，利用互联网工具来为自家餐厅做营销宣传。例如：黄太吉的豪车送餐、叫个鸭子的趣味文案，碳火・混混烧的会跳钢管舞的鸡等营销事件，一时之间在社交网络上迅速爆红，成为最受当下年轻人欢迎的餐厅。由此可见，传统餐饮转型已是大势所趋，如果还用传统的思维来做餐饮，那么一定会必死无疑。如今的消费者不仅注重味道，更多的是注重就餐体验，因此，餐饮人要想不被淘汰出局，就必须要看清现在的餐饮发展趋势，懂得转变经营思维，唯有跟上时代的潮流，你的餐厅才会更好地生存下去。

2. 只有菜品创新，才能提升自身竞争力

餐馆做生意，一切都是围绕着菜品来进行，想要提升自身竞争力，就一定得学会菜品创新。当食材一样、价格一样、名字一样时，如果你家的饭菜融入了创意，那么自然会成为消费者优先选择的对象。但是就算营销做得再怎么好，如果菜肴不好吃，肯定会被食客们拒之门外。只有你的菜品既好吃又新颖，才会引起消费者欲望，做菜除了要“色、香、味”俱全外，还要结合上流行元素，从营养和健康等方面去研究，不断进行创新，大胆尝试，这样你的餐厅才能蒸蒸日上，具备持续盈利的能力。

3. 智能新潮的就餐体验成为主流

由于生活水平的提高，人们对于饮食的要求变得越来越挑剔，受到消费主力逐渐呈年轻化的影响，年轻人吃饭不再是为了解决果腹问题，而是更加重视就餐体验是否足够时尚新潮。于是各种外卖团队大战，团购吸引，高格调就餐环境成了商家们为了吸引年轻人的法宝。传统就餐模式已经无法满足现在的消费者需求，所以要改变这种模式，采用微餐谋这样的餐饮工具来辅助餐厅经营。通过使用这种工具，食客自己就能完成从预订点餐到下单结账的一系列流程，食客的就餐体验就会变得更加新潮有趣，大大节省了因排队而浪费的时间。纵观未来的餐饮发展趋势，这种智能新潮的就餐模式会成为大众追捧的主流!

在这个瞬息万变的餐饮江湖之中，餐饮人想要赢得一席之地，让餐厅屹立不倒，就一定要学会审时度势，不断打磨自己的菜品、提高服务水平，懂得利用互联网的优势来经营餐厅，这样你才不会被轻易“淘汰”掉。

资料来源：搜狐美食

1.1 印象餐饮业

餐饮行业主要是指从事餐饮的组织(如餐厅、酒店、食品加工厂)或个人，通过对食品进行加工处理，满足食客的饮食需要，从而获取相应的服务收入。

由于在不同地区、不同文化下的人群饮食习惯、口味的不同，全国各地的餐饮业表现出多样化的特点。

◎ 任务导入

让学生从顾客的角度，分析现代人对餐饮的需求及变化。

◎ 相关知识

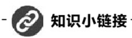
餐饮业是利用餐饮设施为客人提供餐饮实物产品和餐饮服务的生产经营性行业。餐饮业是一个古老而又充满活力且具有现代气息的行业。说它古老，是因为饮食是人类赖以生存的最重要的物质条件之一，人类饮食的发展同人类本身的发展一样历史悠久，餐饮催生了人类的文明；说它充满活力，是因为它伴随着历史的推进，菜品日益增多，服务日臻精良，规模不断扩大，内涵越发丰富，积淀渐趋丰厚；说它现代，是因为它越来越体现出健康、科学、积极有益的就餐及生活方式。

1.1.1 现代人对餐饮的需求

随着人们生活水平的提高和价值观的改变，人们对餐饮的要求越来越高。餐饮部作为酒店直接生产食物的部门，要实现企业的生产销售目标和提高服务质量，必须生产出适销对路的餐饮产品，以满足客人不断变化的餐饮需求。

1．对餐饮产品质量的要求

近几年，随着人们对环境污染、生态平衡、自身健康等问题的关心程度日益提高，人们对餐饮产品的质量也越来越重视。无公害、无污染的绿色食品、保健食品，受到了广大消费者的欢迎。许多餐饮企业适应这种要求，纷纷推出了自己的绿色保健食谱，并增加了保健设施，营造出健康的就餐环境。



药膳的特点

药膳是将药物与食物巧妙结合制成的食品。通过烹调加工，制作出既具有食用价值，也具

有药用价值的美味佳肴，是中医饮食保健的一大特色。药膳食疗从营养学角度来讲比普通食品更优越，并具有鲜明的特点：


【参考视频】

(1) 药膳以中医学理论为基础，注重辩证用料。凡是气虚的，当用补气药膳；凡是血虚的，当用补血药膳。作为一种辅助治疗手段，使药物与食品相互补充，相互辅佐，有异曲同工之妙。

(2) 食物的选择突出本草学理论的特点。根据疾病的特点选择食品，热性病选择寒凉性质的食品，如防治中暑用冬瓜、苦瓜、绿豆等；而寒性疾病选择具有温热性质的食品，如腹中冷痛使用肉桂、茴香等。

(3) 药膳以传统的烹调技术为手段，通过蒸、煮、炖、浸泡等方法，尽可能地保证食物成分不被破坏，充分发挥食品、药物的医疗保健作用。

(4) 药膳以辅助治病、保健和强身为目的。药膳与治病服药不同，它是在治疗疾病期间通过适当的进食，对疾病加以调养，增强体质，辅助药物发挥疗效；对于无病之人，药膳还可以起到防病强身的作用。

2．对餐厅环境和气氛的要求

顾客在进行消费时往往带有许多感性的成分，要求进食的环境“场景化”“情绪化”，从而能更好地满足客人的感性需求。因此，相当多的餐馆，在布置环境、营造氛围上下了很大的功夫，力图营造出各具特色吸引人的种种情调：或新奇别致，或温馨浪漫，或清静高雅，或热闹刺激，或富丽堂皇，或小巧玲珑；有的展现都市风物，有的表现乡村风情；有中式风格的，也有西式风情的，更有中西合璧的；从美食环境到极富浪漫色彩的店名、菜名，使人在耳目一新之际，兴起千古风流的雅兴，烘托起一派温馨的人和之情。

餐厅的内部也可以来点奇特的创意。比如以郁金香、红玫瑰等来取代餐桌的编号；“营业中”“准备中”的门口告示牌，令人感到冰冷无情，如果改用“本店上午九点开始营业，敬请稍候”，“本日晚上十点打烊，明日上午九点再见，敬请原谅，”就令人倍感亲切。

有着良好的环境氛围的餐厅，往往更受人们的欢迎。


知识小链接

影响餐厅环境气氛的因素

(1) 餐厅的外部环境。
(2) 餐厅的形状、大小。
(3) 座位的布置。
(4) 餐厅的特色。
(5) 服务人员的外表、年龄和服饰。
(6) 餐桌用具。
(7) 客人的阶层。

(8) 餐厅的温度、舒适程度。
(9) 餐厅的照明、色彩。
(10) 餐厅的清洁卫生程度。

3．对餐厅服务质量的要求

人们对饮食的追求经常变化，所以许多餐饮经营者在衡量经营是否成功的标准中，也总是把顾客的满意度放在第一位。要提高一位客人的满意度很容易，但是要保持这个满意度就很难了，原因是几乎所有的客人都在不断追求饮食的新与美，并以此来作为满意度的标准。因此，餐饮经营者如何以最优质的服务赢得顾客，提高顾客满意度，是餐饮经营者面临的一个重大课题。

1.1.2 餐饮企业的类型

餐饮企业的类型日趋多样化和专业化，已形成了种类繁多、丰富多彩的局面。餐饮企业类型是餐饮经营、投资决策的重要因素。不同类型的餐饮企业，在经营管理上各具特点。常见的餐饮企业类型，主要有以下几种。

1．商业综合性餐饮企业

这类餐饮企业多指酒店中的餐厅。突出特点是酒店不仅经营餐饮业，而且经营内容还包括住宿、娱乐、康体健身等多种经营项目，体现了服务的综合性特点。

2．商业单纯性餐饮企业

1）连锁餐饮

连锁餐饮指拥有两家以上的直营店之后，用连锁的方式进行发展。一般可分为中式与西式。中式有永和大王、真功夫、大娘水饺等。西式有肯德基、麦当劳、必胜客等。


【参考视频】

2）风味、主题单体餐饮

风味、主题单体餐饮主要经营具有地方特色或民族特色的菜品，并以特定风味来吸引目标客人。风味餐饮企业分为经营风味菜系、经营风味菜肴、经营地方或民族风味小吃 3 类，具有明显的地域性，强调菜品的正宗、地道。主题餐饮通过特殊环境布置、特殊装饰或娱乐安排等，全方位创造出具有特定文化主题的餐饮企业。它为客人提供一种整体感觉，而不单纯是餐饮，其更强调一种文化的氛围。

3．非纯商业性餐饮服务企业

除了纯商业性餐饮服务企业之外，还有很多不是单纯地以赢利为目的的服务性餐饮企业。例如，医院的食堂、学校的食堂等。

1.1.3 餐饮生产的特点

1．规格、批量不统一

餐饮产品属个别订制生产，餐饮部为客人提供的食品、饮料多达几十种甚至数百种，但客人需要的数量较小，而且大多数产品不能成批生产，这给餐饮产品的质量管理和标准统一带来诸多不便。因此要求在生产中严格地按照标准食谱操作，把产品质量的误差减小到最低限度，同时还要保证产品生产成本的一致性。

2．生产过程时间短

餐饮产品生产、销售、服务等的连续过程是在同一地点完成。一般从粗加工、细加工到烹饪出各种产品，从服务、消费到结账收款的整个过程所花费的时间很短，因此给餐饮产品的生产带来了一定困难。这就要求把生产和销售结合在一起，在最短的时间内生产、销售出符合客人要求的菜式品种，缩短客人的进餐时间，增加单位时间内的营业收入。

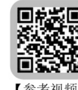
3．生产量不固定

每日进餐的客人多少不一，消费品种各不相同，消费量也各不相同，因此餐饮部的生产量随机性很强。餐饮生产量难以预测给餐饮生产的计划性带来很大困难。餐厅只能根据淡旺季最低销售量、最高销售量及一般销售量来预测调整生产，以保证食物原材料的充足而又不造成浪费。要保持相对稳定的客源并不断吸引新客人，除了提供物美价廉的菜肴和优质的服务外，还要进行积极的产品促销，如扩大销售渠道、实行优惠供应、延长销售的高峰时间等，从而增加销售额。

4．原料不易保存

餐饮产品大多选用鲜活原料，具有时间性和季节性特点，部分原料还极易变质腐烂。因其色、香、味、形都易改变，不易保存，餐饮产品烹制成成品后必须马上出售。因此，原料的购买一定要以精心设计的菜单来控制，根据菜单分析，研究菜点的销售、成本和利润情况，从而购买相应的原料，避免因浪费而造成的成本增加。

5．生产过程环节多


【参考视频】

餐饮部的生产从食品原料的采购到验收、储存、保管、领用、粗加工、切配、烹饪、销售服务和收款，整个过程中业务环节很多，管理要求不尽相同，任何一个环节出现差错都会影响到产品的质量，所以就带来了管理的困难。只有进行有效的管理，不断改善生产、经营和服务状况，充分发挥人、财、物的积极作用，才能提高质量，扩大收入，增加利润。


知识小链接

客人基本需求心理分析

餐饮部从三方面满足顾客的需要：膳食、饮料、服务。对于大多数住店客人来说，

在酒店就餐既是需要又是享受。

膳食要从以下三方面满足客人的要求。

1. 营养

要有强健的体质与充沛的精力适应快节奏的工作与生活，就必须加强营养。营养能改善人的正常生理功能和抗病能力；营养的好坏与搭配合理与否直接影响着人的精力旺衰和工作效率的高低，甚至影响到人的外貌及个性。由于营养离不开每天每餐的饮食质量，所以，客人希望餐厅提供的菜品能够符合他们的营养需求，并且要求标明餐食的营养成分及含量。现在客人还要求多食绿色食品。

2. 风味

风味是指客人用餐时，对菜肴或其他食品产生的总的感觉印象，它是刺激对食物挑选的最重要因素。风味是用餐者所品尝到的口味、嗅觉和质地等的综合感觉效应。

1) 味觉

味觉感觉器分布在舌面、软腭及会厌后部，由味觉细胞和支持细胞所组成。目前，一般认为味觉有 5 种基本类型：酸、咸、苦、甜、辣。

2) 嗅觉

气味是由鼻子的上皮嗅觉神经末梢感觉到的。气味由 4 种基本类型组成：芳香味、酸味、烧熏味、辛辣味。

3) 触觉

它能感觉食物的质地、涩度、稠度以及温辛感、辛痛感。

4) 温度

食物的温度大大影响人辨别风味的能力。一般情况下，尝味功能在 20℃～30℃之间最为敏感。

3. 卫生

客人都非常注意餐具及饮食环境的卫生。卫生是客人的基本需求之一，餐厅要重视卫生，确保客人不受病害的威胁和感染。值得注意的是，每位餐饮员工都要严格遵守餐饮部制定的卫生工作条例。在客人眼里，服务人员的整洁卫生是餐厅卫生形象的一个重要标志。

1.1.4 餐饮服务的特点

1. 服务态度的价值性

在餐饮服务中，“态度”是一种服务因素，它本身具有价值，同时也为餐馆带来效益。微笑是服务态度的重要组成部分，也是积极态度的表现形式，从而备受餐饮管理者的重视。微笑作为无言的服务，对客人会起到积极情绪的诱导作用。在服务的情感交流中，微笑是必不可少的。微笑是服务人员内心情感的表露，也是一种服务的表现方式。从微笑中，可以将友好、融洽、和谐、尊重、自信的形象和气氛传染给客人，为成功的服务打下良好的基础。


【参考视频】

心理学家认为，人体各个部分的一般运动肌可表现人的情感，而人的面部表情更

突出，更能体现出人的内心世界。微笑能够表现出服务人员愉快的心情，是表示服务人员对工作、对客人的“爱”。微笑可以使客人感到自己受欢迎，而产生一种怡然自得的感受。而冰冷、呆板的面孔，则会使客人感到不受欢迎，产生一种不舒服的心理效果，这是与餐饮业职业道德相违背的。

2. 服务对象的广泛性

餐饮企业的客源来自不同国家、地区和民族，由于不同的宾客处于不同的社会文化背景之下，有着不同的道德意识和道德规范，宾客的社会文化、风俗、习惯、禁忌以及个人特性等方面的差异，使餐饮服务的标准及其适用性表现出不同的特征和特殊的行为规范，以适应不同客人的道德要求。

因此，餐饮业的接待服务及职业行为规范无疑要适应客人的需要，并力求与宾客的这些特定的道德准则相吻合。

3. 餐饮服务的时空性

时空性是指在一定时间和空间内为顾客提供服务。时间问题涉及营业时间、特定营业时间内顾客的人数和需求，由此还涉及上菜的时间、座位安排、客人就餐时间长短等一系列问题。时间性往往还指餐饮产品即时生产、即时销售等的特点。

4. 服务标准的相对性

我国餐饮服务的形成与发展经历了一个漫长的过程，它与人民生活、社会环境、外来文化、客人需求等都有着密切的关系。我国目前餐饮服务规范是中西餐饮服务的融合。因此，餐饮服务既有已经形成的方式和标准，同时又在不断发展变化之中，特别是西餐服务方式不断渗透于中餐服务之中，所以我国的餐饮服务又具有相对性。

5. 餐饮服务的统一性

统一性是指餐饮服务是直接服务与间接服务的统一，使得前台服务(即对顾客的照顾与款待)与后台操作(即食品的制作、卫生与安全等)相统一。顾客一般到某餐厅就餐往往含有信赖的因素。餐厅则应本着对客人负责的精神，把前台与后台操作有机地统一起来。

6. 餐饮服务的差异性

餐饮服务的差异性是指同一酒店的餐饮部提供的服务存在着差异，主要从 3 个方面反映出来。

(1) 服务员由于受到年龄、性别、性格、受教育程度、培训程度及工作经历等不同条件限制，因而他们为就餐者提供的服务不尽相同。

(2) 同一名服务员在不同的场合、不同的时间和不同的情绪下，其服务方式、服务态度等也会出现一定的差异。

(3) 由于客人的差异性，导致不同的客人对同样服务的评价不同。

◎ 拓展知识

1.1.5 餐饮业的发展趋势

1．中餐在国外的发展概况

目前全球海外华人华侨已超过 4000 万，遍布世界 160 多个国家和地区，全球华商企业有 300 多万家，其中曾经和正在从事餐饮业的华商比重占到半数以上，中餐业成为很多华人初到异乡和创业生存的首选行业。

中餐在欧、美等西方国家，虽然很早进入餐饮市场，但它是随着中国移民(包括港、台、东南亚华人)的进入而产生，由于海外中餐馆大多为家庭式小规模经营，仅仅被当作资本积累的初级环节和过程，同时也是为了华裔移民的需要而生存。大多数开设在华人居住区(即唐人街)，顾客基本上是移居国外的华人，价格较低，装潢传统，服务较差，品牌力度不够、发展受到限制，当地欧美人只是把它看作售卖廉价食品的地方，中、上层人士很少光顾。由于老华人习惯老式菜，创新、改进很少，多油、重糖、多盐，食物原料选用对人体健康不利，因而西方营养学者曾评价中餐是心血管健康的大敌。

现在有些经营成功的餐厅，主要是开设适应西方人饮食要求的主题中餐馆以及进入西方人连锁快餐市场的中式快餐连锁店。例如，美国华盛顿有一家素食馆，虽然不大，但很受西方人欢迎，它有两套系列菜单，一套是适应西方人的，另一套称为红楼素宴，是适应华人的。适应西方人的菜单，纯素、零污染、长寿系列的菜肴，吸引了许多美国人来就餐，他们并不信佛，而是为了调整饮食结构的需要，甚至一周来就餐三四次，并称是他们的保健医生推荐的。纯素是不用荤菜、荤油，零污染是指所有的蔬菜是在两年之内不施化肥、农药的土壤里栽培起来的。长寿系列是日本人研究的一种健康餐饮的标准，包括：米用糙米、盐用海盐、糖用元糖、糖蜜等。在上菜方式上完全是西餐的方式，因此西方人很习惯。由于中餐烹制方法的多样性，因此西方人认为这种餐馆比烹制方式简单的西餐馆更吸引人。

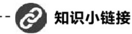
再例如，美国熊猫集团经过多年的努力，在美国各地成功开设了 200 多家中式快餐连锁店，地点大多设在购物中心、机场、大学。快餐已成为美国大多数人方便就餐的方式，有很多快餐公司的店都集中在一起形成集中的餐饮市场。熊猫中式快餐已成为这些市场中不可或缺的特色。消费者当然是西方人、东方人都有。由于供应方式、就餐环境都与西方快餐相仿，再加上“八菜、三汤、二主食”，品种较西式快餐丰富，口味独特，价格低，因此深受当地主妇、工薪阶层的欢迎。



【参考图文】

在亚洲，中餐的发展与欧、美不同。因为亚洲经济中华人资本占主要成分，经济繁荣，高级社交宴请活动频繁，促进了中餐业向高档化发展。特别是东南亚各国高级宾馆中均有高档的中餐厅，豪华级大酒楼比比皆是。就烹饪技艺和服务方式来看，这些地区的餐饮业既要满足喜爱中国传统饮食文化、习俗的老华人需要，又要适合要求适应现代饮食文化讲营养卫生“中餐西吃”的现代生活需要，因此“继承、发扬、开

拓、创新”中餐的任务更为迫切。



知识小链接

加快中餐在海外发展的途径

1. 通过海外侨团侨社提升中餐的海外形象

通过北京中华美食文化节系列活动搭建世界美食餐饮平台，倾听海外华侨华人餐饮业的意见和建议，不断改善和加强北京市中餐业与海外的交流合作，推动中餐在全世界的推广传播，让世界上更多的人了解中餐并能够品尝到真正的色香味美、营养价值丰富的中餐，把中华美食餐饮技艺推广到世界各地。

2. 加强中餐的标准化与区域合作

在中国餐饮与世界美食高峰论坛上只强调三个词，即标准、合作和状态。这三个词也能概括为三句话。首先是标准：我们的中餐企业要想在海外立足和发展，就要继续大力发展餐饮业的标准化。其次是合作：海外企业要寻求好的合作伙伴，并且更要加强国内外企业的合作。最后是状态和心态：建议海外的中餐企业要有耐性，精心研究，并且要注重中餐文化的传承。

3. 重视人力资源开发

建设一支完善的海外企业队伍，再结合当地的人才，充实并壮大这支队伍。并且要加强企业内部培训，这样不仅使得企业内部可以优势互补，还可以大大地降低人工成本。在竞争手段上，一些有规模的连锁企业应完善菜品和服务的标准化，提高和稳定产品的质量，并成立相应的科学研究机构。此外，海外的中餐企业更希望得到政府的大力支持，比如，简化外派工作人员的办理手续、建立海外企业的保险基金等。

4. 海外的中餐经营者要团结

海外中餐经营者应该加强团结，改变目前无序发展的局面，避免恶性竞争，打造良好的经营环境，打造和维护中餐文化的品牌影响。

5. 重新审视中餐的国际化战略

中餐国际化的课题不是简单到国外去开店，深层含义应该包括三方面内涵，即要有国际化的发展理念；要具备国际化的发展水平和环境；要推进国际化的发展扩张。

6. 不要让中餐等同于快餐

作为海外中餐的经营者，从自身方面讲，应该不断提高自身的文化素养，更多地赋予中餐一些文化和技术，从而提升我们的经营品位，改变海外中餐的形象，提高中餐的附加值。从经营上讲，海外的中餐企业，应该依靠于国内的中餐母体，充分借鉴和学习有助于发展海外市场的技术和经验，从而提高中餐在海外市场的竞争力。

资料来源：中国吃网餐饮资讯

2．未来餐饮业的发展趋势

近几年，我国餐饮业已由单纯的价格、产品质量竞争发展到产品与企业品牌的竞争、文化品位的竞争，由单店竞争、单一业态竞争发展到多业态、连锁化、集团化、规模化的竞争，由在本地发展向跨地区、跨省市发展，由民营企业与国有企业竞争为主发展到民营企业之间

的竞争，进而发展到国内企业与外资企业的竞争，并继续保持繁荣兴旺和较高的增长势头。

1）餐饮企业品牌化

我国餐饮市场，首先得益于它的品牌。我国国内的百年老店长盛不衰；新企业迅速扩张，同样靠的是品牌。中国餐饮业欲显自身风采，参与市场竞争，就必须强化品牌意识，高度重视品牌建设，打造一批具有代表性的“名师”“名菜”，形成整体的品牌形象。

2）餐饮路线大众化

大众化餐饮具有制售快捷、食用便利、质量标准、营养均衡、服务简便、价格低廉的特点，日益成为学生、上班族、旅游者和家庭用膳的主要方式之一。大众化经营是广大餐饮业最大的目标追求。目前，每一个成功的餐饮业，都始终坚持价格实惠、规模适度、装潢简约、服务温馨的经营原则，面向工薪阶层和流动人口中的中、低收入者，不断挖掘内在潜力，利用典型的东方原料和国人固有的餐饮习惯，开发自己的特色食品——乡土菜、民族菜和地方风味小吃等，实行薄利多销、诚信经营，努力扩大大众化市场。

3）就餐现象社会化

新世纪，餐饮业将爆发一场真正的革命——社会化的餐饮大变局。据统计，在20世纪，国人每日在餐馆就餐者充其量不过10%左右，而到了21世纪，越来越多的人改变以家庭饮食为主的习惯，告别厨房，追求社会化的就餐方式。这个社会化的就餐比例将逐步上升到50%以上，大大超过传统的居家饮食。

4）餐饮口味创新化

每一个成功的餐饮企业都在突出自己的经营特色，针对顾客的传统饮食习惯和口味需求，在保持传统特色的前提下，不断开发创新菜品，满足顾客常吃常新的消费需求。近年来，菜品创新力度加大，地方菜纷纷崛起，名菜品、名菜系的相互融合更加明显。

5）餐饮产品绿色化

走向自然、平衡膳食、营养卫生、安全健康、绿色环保、实现可持续发展，是当今国际餐饮业发展的趋势。从温饱进入小康社会的中国人，由于不健康、不科学、不文明的饮食习惯造成的现代病、富贵病日益增多，因此，他们越来越注重的是营养搭配、安全卫生，是怎样吃得更健康。健康美食、绿色餐饮，已成为我国餐饮业的重要选择。

6）餐饮企业文明化

提高餐饮业的饮食文化品位，增加饮食文化附加值，已成为我国餐饮业竞争的一个重要趋势。人们对物质的需求是无限的，对文化的需求也是无限的。随着人们生活质量的不断提高，人们越来越追求精神文化享受，越来越追求饮食文化的亲和力，因而餐饮业越来越注重提高餐饮业的文明化。

7）餐饮运营产业化

产业化是指通过资源整合，逐步建立集餐饮设备、餐饮产品开发、餐饮经营、餐饮建筑装饰和餐饮原材料供应等一体化的较完整的产业链，发挥餐饮业对种植业、养殖业、加工业、建筑业等相关产业的带动作用。随着行业规模的不断扩大和餐饮社会化的不断深入，开拓经营、延伸经营与连锁配送、烹饪工业化等趋势日益明显，餐饮产业一体化的推进，将加快行业的发展和进步，为餐饮产业化奠定基础。

8）餐饮规模集团化

集团化、连锁化是许多工商业扩大企业规模、优化资源配置、提升竞争力的必由之路，

也是餐饮业在愈演愈烈的国际竞争中做大做强的必由之路。

9）餐饮服务个性化

随着人们生活水平的提高，消费需求将日趋个性化，这要求企业重视人们的具体要求，根据具体的消费场景、消费时间、消费对象，提供有针对性的服务，并据此塑造出符合顾客要求的企业形象。如情人餐厅、球迷餐厅、小盏餐厅、离婚餐厅等。从现代消费者的心理来看，许多人在进行某种消费时，不仅消费商品本身，也消费商品的名气和通过商品体现出来的形象。因为形象具有一定的象征价值，能满足人们对身份地位等方面的追求，能让人产生自豪感，抑或给人们一种谈资、一种经历。

10）餐饮销售的网络化

十几年前，网络化这个词语应该是个新鲜的词，但目前来讲，早已成为大家耳熟能详的词汇了。它就像蜘蛛网一样，把消息快速地传播给民众。在教育、餐饮、金融等多个领域，网络已经起到了举足轻重的作用。对餐饮行业而言，借助网络化进行营销，是现代营销手段之一，也是成效最为显著的营销方式。

首先，借助网络进行规模化宣传。目前的行业发展态势早已不再是酒香不怕巷子深的时代了，如果不把自己的长处、优势告知天下，恐怕不能吸引人们的注意。例如英尚 1569 法式铁板烧，自项目创建初期，广泛运用网络资源，以诚信招商，信立天下为宗旨，在招商加盟行业有良好信誉度的 3158 招商加盟网合作，把多年打造的项目特色、产品品质、优良服务等进行大力宣传，让众多顾客知道英尚 1569 法式铁板烧的项目优势，让顾客不出门便能感受到项目的优劣。如今的网络营销已经成为餐饮企业与顾客相连接的桥梁，在网络上打造口碑式营销成为很多餐饮企业现代化的经营理念。

其次，网络跟踪式服务树立良好口碑。传统餐饮企业，以企业为大，顾客为小。但目前餐饮企业经营模式是时刻紧跟顾客消费需求，迎合顾客的消费心理，打造合适菜品。如何获得顾客需求呢？传统上是以即时询问的方式，但随着科技化发展程度日益提高，网络化应用日益广泛，利用网络进行营销跟踪，主动与顾客进行沟通与服务成为目前餐饮企业广为推崇的方式。有些酒店利用网络进行一对一持续性跟踪服务，及时解决顾客需求，赢得良好品牌形象，在顾客之间树立了较高口碑。

最后，利用网络充分沟通，建立良好的信赖关系。酒店网络营销的应用，让人们彼此间沟通更加方便快捷。充分利用网络方便沟通的优势，及时解答顾客的疑问，创造高效的沟通方式。凭借其真诚的服务、优势的产品及服务也与顾客建立良好的信赖关系。

1.2 印象餐厅

◎ 任务导入

近年来，越来越多的个性化主题餐厅，作为一股新势力，崛起于餐饮界。它们让食客在就餐之余，体会到一种独特的文化氛围，也让“吃”这一单纯的行为演变成为一种文化消费。然而，由于这些餐厅的投资成本低、利润大的优势吸引了大批业内、业外人士纷纷投资开办了主题餐厅，致使主题餐厅初现峥嵘之时即出现了诸多问题：菜品从主角沦为配角、主题不

鲜明，环境不突出、不选或误选宣传方式、定位不准，主题不当等。

针对以上内容分析餐厅类型对餐饮市场定位的影响。

要求：结合餐饮市场前沿，根据餐厅的位置及顾客的需求，从酒店经营角度进行分析。

◎ 相关知识

1.2.1 餐厅的概念

餐厅是通过出售服务、菜肴来满足客人饮食需求的场所。餐厅必须具备下列 3 项条件：

(1) 具有一定的场所。即具有一定接待能力的餐饮空间和设施。

(2) 能够为客人提供菜肴、饮料和服务。菜肴、饮料是基础，餐饮服务是保证，是宾客评价餐厅的主要依据之一。对宾客来说，优良的服务并不能掩盖或完全弥补餐饮质量所造成的问题。因此餐厅提供的食品和饮料应做到质量、数量、价格和服务的统一。



【参考视频】

(3) 以赢利为目的。餐厅是酒店的利润中心之一，餐饮工作者应致力于扩大客源市场，开源节流，适应市场变化与竞争形势，使自己的企业办得更具有特色和魅力，从而增加赢利。

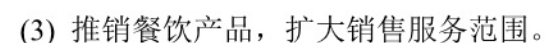
1.2.2 餐厅的工作任务

(1) 营造良好的就餐环境和就餐氛围。



【参考视频】

(2) 按照一定的规格和标准，用娴熟的服务技能及时对宾客的供餐，满足宾客的美食需要。



(3) 推销餐饮产品，扩大销售服务范围。

(4) 正确计算和收取价款，保证经济效益的实现。

1.2.3 餐厅的分类

1. 国外常见餐厅分类

1) 以服务方式分类

(1) 豪华餐厅。建筑装潢豪华奢侈，就餐气氛高雅浪漫，菜单设计精美考究；菜肴由具有高技术水平的营养师和大厨亲手配制烹调，价格高昂；卫生设施高档齐全；配备训练有素、服务技术全面、敬业精神强的资深侍者；名酿贮藏丰富。现今，豪华餐厅的规模趋向小型化。

(2) 餐桌服务型餐厅。餐厅各具特色，建筑装潢上乘，就餐环境舒适，卫生状况优良，菜单内容丰富，菜肴口味体现时尚，价格适中，烹饪技术全面，餐饮服务规格

化、标准化、程序化；餐厅在经营管理上，注重宣传促销，以提高座位周转率和回头率；主要客源市场以团体、商务客人为主。

(3) 柜台型餐厅。厨房向外开放，采取全透明式操作。在厨房四周设有柜台和餐椅，能让宾客亲眼目睹厨师制作自点菜肴的全过程，而忘掉等待上菜的感觉。

(4) 自助式餐厅。自助式餐厅有以下两种形式。

第一种形式是自助餐厅，该类餐厅常将菜品和餐具按用餐顺序分类摆放在布置装饰精美、台形设计考究的自助餐餐台上，由宾客自取餐具，自行挑选自己喜爱的菜品，并划分就餐区域。

第二种形式是点菜式自助餐厅，类似于快餐厅，大部分菜品在宾客点菜后烹制。菜肴价格水平较低，采取无菜单式经营，宾客共用餐桌，自助用餐，空间紧凑，客流量大。我国目前在餐饮市场上异军突起的餐饮超市，其实质就是一种点菜式自助餐厅。

2) 以供应时间分类

国外餐厅按时间又分为：早餐餐厅，午餐餐厅，晚餐餐厅，宵夜餐厅，早、午茶餐厅，早、午餐餐厅。

2. 我国常见餐厅分类

1) 中餐厅

中餐厅(图 1-1)通常是我国酒店的主要类型，是酒店餐饮部门主要的销售服务场所。我国的星级酒店，几乎无一例外地设置一个到几个不同风味的中餐厅，主营粤、川、苏、鲁、湘、徽、闽、京、沪等菜系，向宾客提供不同规格档次的重点服务和宴会服务。中餐厅除了向宾客提供中式菜点外，其环境气氛和服务方式也均能体现中华民族文化和历史传统特色。



图 1-1　中餐厅

2) 西餐厅

西餐厅(图 1-2)大都以经营法、意、德、美、俄式菜系为主，同时兼容并蓄，博采众长，可以说是西方饮食文明的一个缩影，其中又以高档法式餐厅(扒房)最为典型。扒房具备了豪华餐厅的一些基本特征，是酒店为体现自己餐饮菜肴与服务水准，满足高消费宾客需求，以

增加经济收入而开设的高档西餐厅，它是豪华大酒店的象征。扒房以法式大餐为菜品核心，美食佳酿，相映生辉，厨师烹饪技术水平高超精湛，擅长为客当面烹制，以渲染饮食气氛。



图 1-2　西餐厅

3）咖啡厅

咖啡厅(图 1-3)是小型的西餐厅，在国外称为简便餐厅，主要经营咖啡、酒类饮料、甜品点心、小吃、时尚美食等。酒店咖啡厅营业时间长，一般 24 小时全天候营业，服务快捷，并以适中的价格面向大众经营。



图 1-3　咖啡厅

4）自助餐厅

我国四、五星级酒店一般都设有自助餐厅(图 1-4)，一日三餐以经营自助餐为主，零点为

辅。这类自助餐厅的餐台通常是固定的，装饰精美，极具艺术渲染力，配以调光射灯，使菜点更具美感和质感，从而增进人的食欲。自助餐厅中西菜点丰富，装盘注重装饰，盛器注重个性，摆放注重层次。自助餐厅也是酒店举办美食节的主要场所，在周日常举办香槟午餐。



图 1-4 自助餐厅

5）大宴会厅和多功能厅

大宴会厅和多功能厅是宴会部的重要组成部分，是宴会部经营活动的重要场所。通常以一个大厅为主，周围还有数个不同风格的小厅，与之相通或相对独立，一般可用隐蔽式的活动板根据客户的要求，调节其大小。这一类宴会厅是多功能的，活动舞台、视听同步翻译、会议设备、灯光音响设备等应有尽有，为宴会部经营各种大型餐饮活动、会议、展览、文艺演出等提供了良好的条件。



【参考视频】

6）特色餐厅

特色餐厅主题鲜明，有一定的社会性。它以特定的历史阶段为背景，依照一定的文化传统、历史沿革、风俗时尚来体现古今中外餐饮文化的无穷魅力。它涉及不同时期、国家和地域的历史人物、文化艺术、风土人情、宗教信仰、生活方式等，以特定的菜系或美食为主题是该类餐厅的经营特色。

 **知识小链接**

酒店餐饮市场定位

1．酒店餐饮面临前所未有的压力

(1) 社会餐饮业蓬勃发展，举目全国，规模性经营餐饮成风，五百餐位甚至上千餐位的大餐厅越来越大，走集团化经营的餐饮集团也越来越多。

(2) 高档食府、主题餐厅、高级会所越开越多，这些店的装修和提供的产品，在某些方面接近或超过星级酒店的水平。

(3) 酒店餐饮和社会餐饮不在同一起跑线上，从原材料采购、税收再到员工的各项福利上都没有可比性。

(4) 酒店餐饮经营思想观念陈旧，经营机制多年不变，竞争能力不强，因循守旧，老大自居，跟不上市场的发展变化。

2. 发挥酒店餐饮优势，选准市场定位

如何在这么严重的竞争环境下，选准酒店餐饮市场定位是摆在我们每位业内经营者面前的重要工作。

(1) 酒店餐饮首先要以满足住店客人为首责，要有全局观念，要配合酒店的整体环境气氛，不能不顾格调单方面追求利润。

(2) 餐厅要有特色和主题，注重文化品位，给予客人精神上的享受。

(3) 争取大型国际、国内会议，大型会展，搞好主题宴会和酒会的接待。

(4) 多出精品，创新产品，人无我有，人有我精，培育顾客对餐饮产品的忠诚度，打造优秀品牌。

酒店的餐饮市场定位一定要与社会餐饮有所区别，不能盲目跟着社会餐饮的潮流走，要注重利用自身的软硬件优势，在经营理念的层次和主题的提升上做文章，不要搞“大而全”，要选准市场定位，做出自己的特色和文化，酒店的餐饮一样会受到高端客户群的欣赏，一定会越来越兴旺发达！

资料来源：财富天下网

◎ 拓展知识

1.2.4 “概念”餐厅



【参考视频】

概念餐厅就是突破可以解释的范畴，是一种突破常规、突破思维定式的现象，将也许是不该组合在一起的东西结合在一起，等成型后出现在消费者眼前时却让消费者为之一振，发现这原来是另一种享受，平添了许多浪漫和情调的餐厅。国外的概念餐厅大约兴起于 20 世纪五六十年代。概念餐厅在中国内地兴起是在 20 世纪 90 年代后期，国内第一个明确打出概念餐厅招牌的是禅酷餐厅。概念餐厅有以下特点。

1. 差异体验

与一般餐厅相比，概念餐厅往往针对特定的消费群体，不单提供饮食，还提供以某种特别的文化为主题的服务。餐厅在环境上围绕这个主题进行装修装饰，甚至食品也与之相配合，营造出一种特殊的气氛，让顾客在某种情景体验中找到进餐的全新感觉。概念餐厅在标准化的基础上差异化，使自己的产品与服务优于竞争对手。独具匠心的设施设备、精心制作的菜肴糕点、服务员独特的着装和服装……差异化是概念餐厅手中的有力武器，如马桶餐厅(图 1-5)。



图 1-5　马桶餐厅

2．小众定位

这些概念餐厅都是餐饮企业对自身市场的定位。所谓特色用餐环境，是餐饮企业针对目标顾客群体的专门化服务，一种对顾客“量身定做”的营销手段。如“猫头鹰”餐厅、“武林”餐厅(图 1-6)盯准的是顾客的猎奇心理；“监狱”餐厅、“黑暗”餐厅提供的是体验式服务。这些精心营造的特色形式，确实是一把双刃剑，会给餐厅带来大小不一的风险。概念形式的餐厅，绝大部分都挑战着长久以来形成的社会文化、道德观和生活习惯。这些概念餐厅大多以猎奇、满足特定人群需求两点，作为招揽消费者的卖点。



图 1-6　武林餐厅

3．唤醒需求

心理学专家介绍，人的需求是可以唤醒的，每个人都有可能处于一种尚未得到满足的状

态。消费者在进行餐饮消费前，一般具有一定的消费偏好，这种消费需求主要出于两个原因：一是为了替代家中日常的进餐活动；二是把在餐厅进餐看作是消遣和娱乐活动。消费者到概念餐厅消费，实际上隐含了情感、社交、心理等方面的需求。

4．市场磨合

设计饮食品种、就餐环境、文化氛围，使这些让一部分人觉得怪异，一部分人备受青睐的餐厅，短时间内"走红"。大部分概念餐厅的经营者表示，餐馆要经营特色，并不能单靠主观臆想。一些看似颇具创意的点子，也必须经过一段时间的市场调查。在与目标顾客实际需求磨合一致后，才不至于让消费者只尝一次鲜，便不想再次问津。

5．经营风险

以猎奇为噱头，如果把握不准，该卖点不能得到一定数量人群的认同，卖点也会成为餐厅的"死穴"。在绝大多数与传统价值观念冲突的概念餐厅中，如"马桶餐厅""监狱餐厅"等另类的创意，大多数人无法接受类似的进餐方式，而目前一些去这些餐厅尝鲜、体验的年轻人，也是以一次或几次消费为主，其中的菜品、价格并不是吸引他们来特色餐厅的主要原因。



宴会"私人订制"吃出温情

在北京宴"南山厅"，当天是宴会主人母亲大寿的日子。在切蛋糕、吹蜡烛后，一位厨师穿着厨师服、带着厨师帽和口罩，为老寿星现场煮长寿面。面条煮好后，主持人说："伴随儿女成长的，是妈妈早起为我们煮的一碗碗热气腾腾的炝锅面，今天我们厨师亲手为您煮了一碗，您尝尝有没有您煮面的味道？"老寿星拿起筷子尝了一口，惊讶地说："你怎么知道我煮面的味道？"

这时，厨师没有说话，慢慢直起腰，把口罩慢慢摘了下来，老寿星惊呆了。原来，是儿子穿上厨师服，为母亲亲手煮的长寿面。当《烛光里的妈妈》音乐响起，老寿星和儿子相拥而泣，其他的客人也为之感动。

这样的温情还不断在北京宴上演……布满寿星不同时期照片的房间里，寿星拉着亲朋好友，回忆着过去的甜蜜与苦涩；子女如果能给过寿父母写出 200 字的"爸爸妈妈我想对你说"，表达感激，北京宴会有特殊礼物相送。北京宴董事长杨秀龙介绍，这样的宴会设计源自其经营理念。"家风传承和感情表达都是需要契机的，中国文化一直是羞于表达，我们的宴会应该提供这样的机会。"在他看来，北京宴卖的不是菜，而是中国的传统文化和品位。

除了生日宴，北京宴还针对八项规定后客源市场的变化，精心设计出包括家宴、婚宴、满月宴等十二大宴会策划。在一份金婚策划上，从宴会厅内水牌、门牌、照片、台历，到沙盘、欢迎屏、房间布置等 20 个项目，北京宴都可根据客人需要订制。

一位客人说，让我非常欣赏的是北京宴可以根据客人需求，做很多独享的细节设计，贴心周到的用餐体验给人一种宾至如归的感觉。



图 1-7　北京宴

依靠宴会私人订制，北京宴完成了八项规定后的华丽转身。2014 年，北京宴在整个北京餐饮业持续下滑的背景下，实现了人次和营业额的双丰收，其中人次增长了近万人，增幅为 96.38%；营业额增长了 2000 余万元，增长幅度为 43.28%。杨秀龙说，北京宴还将在华贸和金宝街再开两家分店，争取更为广阔的发展空间。

案例思考：

结合餐饮业当前的发展趋势，分析北京宴成功的原因有哪些?



本章小结



【参考视频】

饮食是一种文化，它反映出人类的智慧和文明。中国的饮食文化源远流长，各地不同的食风，风格迥异的各地特色菜点，以及由来已久的食宿和饮食礼仪等，交织成多姿多彩的饮食文化中的缤纷天地。本章主要介绍了现代人对餐饮业的需求、餐饮部的经营特点，我国常见的餐厅，中餐厅、西餐厅、自助餐厅、特色餐厅以及餐厅服务项目，餐饮业的发展趋势等。对餐饮从业人员来说，了解这些基本知识具有极其重要的意义。

思考与实践

1. 知识回顾

(1) 现代人对餐饮质量的需求是什么？

(2) 现代人对餐厅环境和气氛的要求是什么？

(3) 现代人对餐厅服务质量的需求是什么？

(4) 餐饮企业的类型有哪些？

(5) 餐饮生产的特点是什么？

(6) 当代餐饮业的发展趋势是什么？

(7) 中国餐饮在国外发展的途径有哪些？

2. 判断是非

(1) 由于在不同的地区、不同的文化下，不同的人群饮食习惯、口味的不同，因此，全国各地的餐饮表现出多样化的特点。 ( )

(2) 现代社会的消费者，在进行消费时往往带有许多感性的成分，容易受到环境氛围的影响。 ( )

(3) 餐饮企业的类型日趋多样化和专门化，已形成了餐饮种类繁多、丰富多彩的局面。 ( )

(4) 餐厅是通过出售服务、菜肴来满足客人饮食需求的场所。 ( )

(5) 零点餐厅的主要任务是接待零散宾客就餐。 ( )

3. 体验练习

参观3家不同的餐饮企业，了解该餐饮企业的类型，经营的菜式、主题风格及用餐环境，想一想，你最喜欢哪家餐饮企业，为什么？

Chapter 2

餐饮部组织构建

【学习任务】

- 了解不同规模的酒店餐饮组织机构设置的基本模式。
- 掌握餐厅各岗位的职责。
- 根据餐饮部组织机构设置的基本原则，设计餐厅组织结构图。
- 识别餐厅的类型。

【本章概要】

- 了解餐饮部的组织机构。
- 熟悉员工的岗位职责与素质要求。



繁忙的总经理

某酒店是一家有 280 间客房、功能齐全的三星级酒店。酒店的组织机构为 10 部 1 室，各部室设部门经理。高层领导设一名总经理统管全酒店并分管人事、财务两部分；设两名副总经理，一名分管前台部门，另一名分管后台部门。

总经理常常说酒店管理要实行走动式管理，并身体力行，经常深入到各部门去，对各部门的问题和决策常常拍板定论。比如客房部要更换清洁剂的品牌、餐饮部要调换水产品的供应商、销售部推行 VIP 贵宾卡等均是由总经理在深入部门时拍板敲定的。这样的结果是效率提高了，但也带来了组织上的一系列问题，如高层的岗位职责问题、组织体系的实施问题等。

思考总经理该管什么？

2.1 餐饮部的组织机构与职能

◎ 任务导入

某三星级酒店开业在即，请为该酒店的餐饮部设计组织结构。

要求：以小组为单位绘制该酒店的餐饮部组织结构图。

◎ 相关知识

2.1.1 餐饮企业组织机构的类型

酒店或餐厅的内部组织机构，因酒店规模的大小和各餐饮部门本身职能的不同而形式各异。各餐饮企业应根据自身的特殊情况和经营任务，来设计组织机构，目的是保证该组织目标的实现。


【参考图文】

1．小型酒店的餐饮组织机构

这种餐饮的餐厅数量少、类型单一，大多只经营中餐，其机构模式比较简单，分工也不宜过细，如图 2-1 所示。

2．中型酒店的餐饮组织机构

这种餐饮的餐厅数量比小型酒店多、功能比较全面，内部分工也比较细致，其机

构相对复杂，如图 2-2 所示。

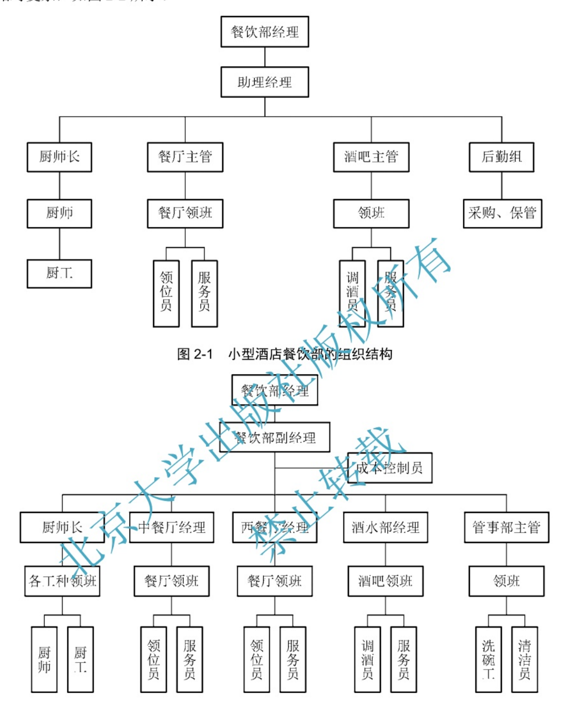


图 2-1　小型酒店餐饮部的组织结构

图 2-2　中型酒店餐饮部的组织结构

3．大型酒店的餐饮组织机构

大型酒店餐厅数量较多，一般在 5 个以上，有的甚至多达几十个。中西餐、宴会、酒吧、客房送餐等各类餐饮业务齐全，厨房与各种类型的餐厅配套，内部分工十分细致，组织机构专业化程度高。大型饭店餐饮部的经营在组织结构设计上有两种模式：一种是每个餐厅都设有与之配套的厨房，各个厨房分别负责自己对应餐厅的菜品的制作；另一种是厨房实行专业化管理，酒店设立中心厨房，各个餐厅设立卫星厨房。大型饭店餐饮部的组织结构如图 2-3 所示。

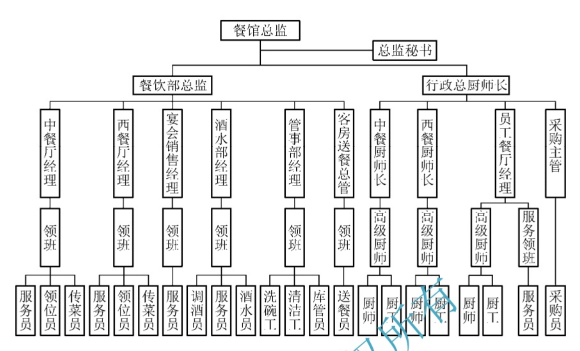


图 2-3　大型酒店餐饮部的组织结构

4．独立经营餐厅的组织机构

有些酒店的餐厅独立经营，类似社会餐饮企业，它有非常健全的机构和功能，这类餐厅构成了餐饮业的中坚力量。一些高档涉外餐厅在其豪华程度和服务质量上与四、五星级的大酒店相比毫不逊色。由于这类餐厅在企业规模、档次水平、接待能力等方面差异较大，因此其组织机构也有较大的差异，但是一般组织模式如图 2-4 所示。

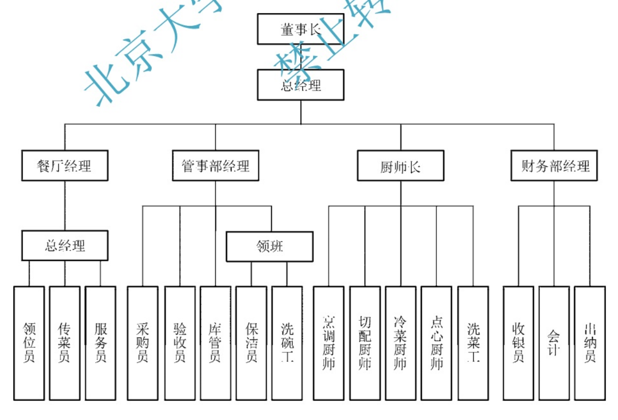


图 2-4　独立经营餐厅的组织结构

2.1.2 餐饮组织基本形态

清楚餐饮组织设置原则后，选择组织形态也就是落实管理方式。进一步了解组织基本形态，对在运作中完善机构设置更有效果。

1．直线式



【参考图文】

这类管理方式进行传统的由上而下的指挥，采取垂直式命令管理。在这种组织形态下，每位员工的职责划分明确、界限分明，部属不但必须服从上级所交付的任何指令，而且还必须认真努力地去执行完成。组织中每个人的权限职责分明是直线式管理的特色。

2．参谋式

这类管理方式的特色在于指挥系统中的指挥管理人员都是参谋顾问性质，他们只能为各部门提供专业知识或改进意见，但不能直接发布或下达任何行政命令。也就是说，这些人员的建议或指示必须通过各级主管人员才能达到命令员工执行工作的目的。有些餐饮企业聘请的顾问或采取的咨询管理模式，大多采用这种方式。

3．混合式

这种管理方式是一种结合了直线式与参谋式的优点而形成的指挥管理模式。在这种指挥系统下，指挥管理人员不仅可以发布行政命令，同时也可以对上级提出改进意见。目前混合式的管理方式是一些推广民主化、人文化管理的餐饮企业所采用的指挥管理模式，如图 2-5 所示。

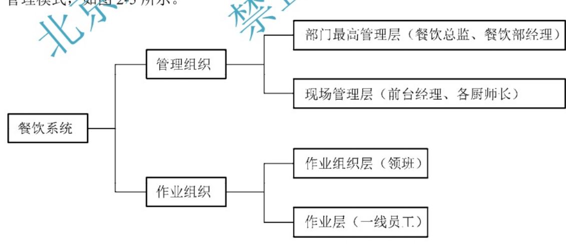


图 2-5　餐饮部的组织机构

注：① 管理组织机能——计划、促销、督导、协调、核算、控制。

② 作业组织机能——采购、验收、仓储、领发、生产、销售、服务等。

2.1.3 餐饮组织机构设置的原则

1．效率原则

组织机构的设置会影响企业的工作效率。往往结构越复杂、人员越多，则人浮于事、互相推诿的现象就越多，也就越容易造成效率低下。所以在设置组织机构时，要坚持效率原则，做到因事设岗，而非因人设岗。每个岗位配备的人员数量要与所承担的任务相适应，既保证工作人员有足够的工作量，同时又不会有过重的负担。通过合理配备人员和合理分工提高工作效率来降低成本。

2．统一指挥原则

餐饮组织机构设置时应避免政令多出，保证每个员工只接受一个上级的领导和指挥。在设置岗位时，明确划分各部门、各管理人员的职权范围，各管理人员只能按管理层次向自己管辖的直属下级人员发号施令，不允许擅自跨级管理；同时，每个下属人员也只对自己的直接上级负责，接受直接上级的领导和指挥。通过统一指挥保证了组织运作的畅通无阻。

3．分工协作原则

现代餐饮企业经营管理专业性越来越强，通过细致的分工，才能使纷繁复杂的工作得以具体化；才能保证服务质量，提高工作效率。一些大型酒店的餐饮部，下设宴会部、中餐厅、西餐厅、送餐部、采购部等多个部门，几乎每个部门都有自己具体的专业工作，若不进行具体的分工，则会导致工作人员手忙脚乱，同时会因无法保证服务质量而导致顾客满意度下降。当然，分工也不是越细越好，分工过细会造成机构臃肿，也会给组织内部的协调和沟通造成障碍。因此，在设置组织机构时应考虑分工与协作的关系，达到既利于工作的专业化，同时又利于协作和管理。

4．管理幅度、管理层次合理原则

管理幅度也称管理跨度，是指一名上级管理人员直接领导的下级人员的数量。餐饮部门的最高管理人员受主客观条件的限制，不可能管理所有的人。根据内部分工，可以委托他人来分担相应的管理工作。管理幅度的大小受多种因素的影响，如管理者的管理水平、工作的难易程度、企业职工的素质等，在确定管理幅度时必须将这些因素考虑进去。

管理层次是指在既定的组织机构中，有多少层次的管理机构。管理层次受组织规模和管理幅度的影响。组织规模越大，管理层次越多；组织规模越小，管理层次越少。在组织规模一定的条件下，管理幅度越大，管理层次越少；管理幅度越小，管理层次越大。

在设置组织机构时，应充分考虑管理幅度和管理层次，争取是两者达到最优组合，以利于实现组织的目标。

5．集权与分权结合原则

餐饮部的经营管理权应集中，这样有利于统一指挥，有利于合理配置和充分利用企业的人力、物力、财力资源。但是过分的集权也会造成弊端，如决策质量低；高层管理人员往往

陷入琐事中，难以集中精力处理大事；同时影响员工的积极性。所以企业需要适当的分权。通过给予各级管理人员及普通员工一定的权限，来调动他们的积极性，激发他们的创造性，主动解决工作过程中出现的问题。比如丽思卡尔顿酒店非常重视适当授权，酒店允许每一个一线员工在 2000 美元范围内尽可能满足顾客。通过授权激发员工解决顾客投诉的积极性和主动性，尽快让顾客满意，从而提高服务质量。这一条被视为丽思卡尔顿酒店成功的原因之一。

餐饮企业或餐饮部门在设置组织机构时，应处理好集权和分权的关系，至于集权和分权的程度则应视企业或部门的经营规模、专业性、员工的素质和业务能力而定。

6. 责权对等原则

在组织管理中责任和权力两者并存。责任是授予权力的基础，而权力是落实责任的保证。在组织机构设置时，必须明确各层次、各岗位的责任，同时赋予相应的权力，以保证承担的任务顺利完成。权大于责，会造成滥用职权；责大于权，会导致缺乏动力，会使员工手脚被束缚，无法有效地完成工作。因此，责权对等是组织机构在设置时需充分考虑的因素。

◎ 拓展知识

2.1.4 餐饮部各部门的职能介绍

1. 餐厅部


【参考视频】

按照规定的标准和规格程序，用娴熟的服务技能、热情的服务态度，为宾客提供餐饮服务，从而保证宾客的饮食需求。推销餐饮产品，扩大销售，正确计算和收取价款，保证经济效益的实现。加强对餐饮财产和物品的管理，控制费用开支，降低经营成本。及时检查餐厅设备的使用情况，做好维修保养、餐厅安全和防火等工作。

2. 宴会部


【参考视频】

大型酒店通常设有宽敞的宴会厅，为客人提供理想的活动场所，并附有现代化的灯光、音响、视听甚至多种语言的同步翻译等设备。宴会厅接受宾客的委托，组织各种类型的宴会、酒会、招待会等活动，并根据宾客的需要制定菜单、布置会场、备餐铺台，同时为宾客提供完整的宴会服务。

3. 厨房部

厨房部是酒店的主要生产部门，负责整个酒店中所有中式、西式菜点的准备与烹制，其目标是烹制出各种美味可口的菜点来满足不同宾客的需求。它还负责厨师的培训、菜点的创新、食品原料采购计划的制订及餐饮成本的控制等工作。

4. 采购部

采购部是餐饮部的物资供应部门，它根据酒店经营饮食的品种与特色，及时了解

和掌握市场信息与行情变化，适时、适量、适度、适价地为餐饮部组织货源，并采购饮料、食品原料及其他物品。采购部还要分类入库储存、妥善保管，及时发放，保证餐饮部的正常经营。

5．管事部

管事部主要负责厨房、餐厅、酒吧等处的清洁卫生及所有餐具、器皿的洗涤、消毒、存放、保管和控制，将餐饮部所需换洗的布草及时送交洗涤部门清洗。此外，还要支援各餐饮部门的临时需求，并负责培训和提高清洁工的业务技术能。

2.2　员工的岗位职责与素质要求

◎ 任务导入

为上述三星级酒店的餐饮部设置岗位，并协助人力资源部挑选、分配服务人员。

要求：以小组为单位，以图表的形式展示本小组的岗位设置，并标注该岗位的用人要求。

◎ 相关知识

2.2.1 餐饮部员工的岗位职责


【参考视频】

餐饮部每个工作人员都应熟悉本部门各岗位的职责，了解各岗位工作人员的主要工作内容、组织关系及工作目的。

1．餐厅经理

餐厅经理的岗位职责有以下几个方面。

(1) 负责餐厅的日常经营活动，定期向各餐厅主管布置和检查工作。

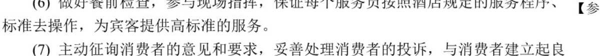
(2) 安排好餐厅各工种的劳动、员工班次并核准考勤表，保证业务正常进行。

(3) 负责餐厅员工的培训、班次的调配、劳力的合理使用，并对管辖的员工进行考核。

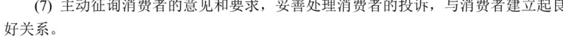

【参考图文】

(4) 经常检查餐厅内的清洁卫生、服务台卫生及员工个人卫生，以确保饮食安全。

(5) 组织员工完成重要宾客的接待任务。



(6) 做好餐前检查，参与现场指挥，保证每个服务员按照酒店规定的服务程序、标准去操作，为宾客提供高标准的服务。



(7) 主动征询消费者的意见和要求，妥善处理消费者的投诉，与消费者建立起良好关系。

(8) 及时检查餐厅设备的状况，做好维护保养工作以及餐厅的安全和防火工作。

(9) 督促餐厅人员及时与厨房沟通，了解当日供应品种、短缺品种以及推出的特选菜。

(10) 协调餐厅与厨房的工作，协助厨师长改进菜单，及时反馈消费者的意见。

2. 餐厅主管



【参考图文】

餐厅主管的岗位职责有以下几个方面。

(1) 接受餐厅经理指派的工作，全权负责本区域的服务工作。

(2) 做好餐厅经理的助手，对上级分配的任务要按质、按量、按时完成。

(3) 发挥模范作用，对自己严格要求，对下属进行严格督导和训练，认真执行各项规章制度、服务规范和操作规程。

(4) 认真组织餐厅员工进行业务培训，提高其服务技能和业务水平，熟悉菜牌、酒水牌，熟记每天供应品种，了解当日 VIP 客人的接待情况。

(5) 抓好员工纪律、服务态度，了解员工思想情绪、操作技术和思想作风。

(6) 召开班前班后会议，落实每天工作计划，保持好餐厅整洁。

(7) 开餐前检查餐台摆设及台椅定位情况，收餐后检查柜内餐具收放情况。

(8) 检查餐厅的电气设备及音响情况，做好安全和节电工作。

需要注意的是，一般酒店设餐厅经理就不设餐厅主管，但有些在餐厅经理和领班中间又设主管，这时的主管相当于餐厅经理助理。

3. 餐厅领班



餐厅领班的岗位职责有以下几个方面。

(1) 了解当日酒店客情和用餐要求，详细布置服务员当班任务。

(2) 检查服务员的出勤及仪容仪表，督促服务员按规格水准做好开餐前的清洁、餐厅和餐桌布置、各物品的补充等准备工作。

(3) 根据客情安排好员工的工作班次，并视工作情况及时进行人员调整。

(4) 督促每一个服务员，并以身作则向客人介绍推销产品。

(5) 开餐时一方面负责与厨房的协调，保证按时、按质出菜；另一方面督促服务员按服务程序、规格、要求进行对客服务，必要时亲自为重要客人服务。

(6) 接受客人投诉，并向餐厅主管或经理汇报。

(7) 营业结束后，带领服务员搞好餐厅卫生，管好照明及店内其他设备开关，锁好门窗、货柜。

(8) 定期检查餐厅设备、餐具、花草等物品，如发现问题要及时向主管或经理汇报，确保及时维修。

(9) 协助主管或经理对员工进行业务培训，以提高员工的专业知识和服务技能。

4. 餐厅服务员



【参考图文】

餐厅服务员的岗位职责有以下几个方面。

(1) 按照规格水准布置餐厅和餐桌，擦净餐酒用具，补充各种物品，做好开餐前的各项准备工作。

(2) 主动热情地接待宾客，熟悉各种菜肴、酒水，做好推销工作，当宾客的参谋，

能按顾客的要求接受点菜。

(3) 按服务程序和规范，快捷、熟练、准确地给客人提供符合酒店规格水准的服务。

(4) 预见客人的需求并及时提供服务。

(5) 熟悉餐厅菜单，了解各菜的用料、烹饪方法与烹饪时间。

(6) 掌握本餐厅供应菜点、饮料的质量标准，防止向客人提供不合标准的菜点和酒水。

(7) 核对账单，并将宾客的付款送到账台结算。

(8) 积极参加培训和训练，刻苦钻研业务，不断提高服务的技能、技巧，以提高服务质量。

(9) 负责客人就餐后的结束工作。

5. 餐厅迎宾员

餐厅迎宾员的岗位职责有以下几个方面。

(1) 在餐厅入口处礼貌地问候客人，引领客人到适当的餐桌，协助拉椅让座。

(2) 通知区域领班或服务员，以便及时送上菜单及进行其他服务。

(3) 了解餐厅领班对当班餐桌位的安排情况，并了解酒店内其他餐厅的客情，以便随机安排。

(4) 协助客人存放衣帽、雨具等物品。

(5) 做好宾客用餐人数的统计。

(6) 接受客人投诉，并向经理汇报。

(7) 宾客就餐完毕，将宾客送出餐厅，并礼貌地使用道谢语。

(8) 参加餐厅餐前准备工作和餐后结束工作，搞好区域环境卫生。

6. 餐厅传菜员

餐厅传菜员的岗位职责有以下几个方面。

(1) 开餐前负责准备好调料、配料及传菜用具，并主动配合厨师做好出菜前的准备工作。

(2) 负责将订菜单上所有菜肴和相应的调配料，按上菜顺序准确无误地送到点菜客人的餐桌值台员手里，由值台员端上桌去。

(3) 负责小毛巾的洗涤，消毒工作或去洗衣房领取洗好的小毛巾，并将其叠成卷筒状或长条状，放入指定位置消毒、保温备用。

(4) 协助值台员将工作台上的脏餐具、空菜盘撤回洗碗间并分类摆放。

(5) 负责传菜间和规定地段的清洁卫生。

(6) 负责保养各种传菜用具，掌握特色菜使用的器具的端菜方法。

(7) 负责保管出菜单，并交财务部，以备核查。

(8) 积极参加培训，不断提高自己的服务水平和服务质量。

7. 餐厅收银员

餐厅收银员的岗位职责有以下几个方面。

(1) 掌握现金、支票、信用卡、签单等结账方法。

(2) 建账、记账、收款、结账要迅速且准确无误，单据要齐全、清楚，宾客对账单有疑问时要复核，有差错时要耐心向客人解释。

(3) 统计好当天的营业收入，填写营业日报表并附上所有账单。

2.2.2 餐饮服务人员的素质要求

随着竞争的日趋激烈和消费者自我保护意识的增强，客人对餐饮服务质量的要求越来越高。而餐饮服务质量的提高和先进餐饮文化的传播则有赖于高素质的员工。所谓素质，从广义的范畴讲，是人在精神、品德、知识、阅历、能力、修养、意志和身体等方面的综合表现。餐饮服务人员的素质要求有以下几个方面。

1．思想素质

良好的思想素质是做好服务工作的基础，对餐饮服务人员思想素质的要求有 3 点。

(1) 树立牢固的专业思想。从事餐饮服务的工作人员必须充分认识到餐饮服务工作对发展旅游业及整个社会经济文化事业的重要作用，热爱本职工作，有意识地培养对专业的兴趣，在工作中不断努力学习，奋发向上，开拓创新。

(2) 培养高尚的职业道德。职业道德规范要与餐饮业的特点相适应，工作人员应具备：热情真诚、乐于助人的服务精神；文明礼貌、不卑不亢的职业风尚；诚实守信、童叟无欺的经营作风；廉洁奉公、谦恭自律的优良品质；团结友爱、顾全大局的高尚风格。时刻将企业和消费者的利益放在第一位，提供尽善尽美的服务。

(3) 具有良好的纪律观念。餐饮服务人员必须具有良好的自律意识，学会在各种情况下的自我控制，防止失态。另外，还要自觉遵守法律法规和酒店的各项规章制度，以部门和酒店的整体利益为重，服从工作安排。

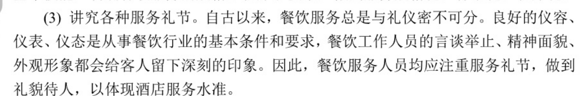
2．业务素质

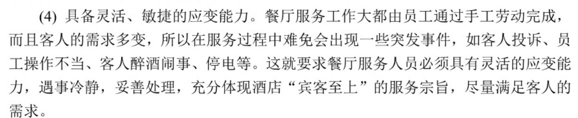
对餐饮服务人员业务素质的要求有以下几个方面。

(1) 不断提高自身的文化素质。文化素养的提高，不仅是做好服务工作的需要，而且能潜移默化地培养服务人员高雅的气质、广泛的兴趣、准确的判断能力以及坚定的意志。服务人员应主要掌握的知识有烹饪知识、营养卫生知识、心理学知识、酒店设备的使用保养与维护知识、旅游知识、计算机应用知识等。


【参考视频】

(2) 熟练掌握专业操作技能。餐饮服务的每一项工作、每一个环节都有自己特定的操作标准和要求，因此餐饮服务人员要努力学习，刻苦训练，熟练掌握餐厅服务的基本技能，明确各项服务的规格、程序和要求，做到服务规格化、标准化、程序化。


(3) 讲究各种服务礼节。自古以来，餐饮服务总是与礼仪密不可分。良好的仪容、仪表、仪态是从事餐饮行业的基本条件和要求，餐饮工作人员的言谈举止、精神面貌、外观形象都会给客人留下深刻的印象。因此，餐饮服务人员均应注重服务礼节，做到礼貌待人，以体现酒店服务水准。


(4) 具备灵活、敏捷的应变能力。餐厅服务工作大都由员工通过手工劳动完成，而且客人的需求多变，所以在服务过程中难免会出现一些突发事件，如客人投诉、员工操作不当、客人醉酒闹事、停电等。这就要求餐厅服务人员必须具有灵活的应变能力，遇事冷静，妥善处理，充分体现酒店“宾客至上”的服务宗旨，尽量满足客人的需求。

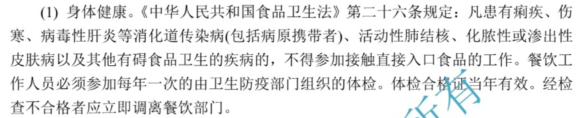
(5) 具有良好的人际交往能力。餐饮服务是一种特殊的人际交往活动，服务人员应主动加强与客人的交往，加深对客人的了解。服务人员还可以通过这种交往，创造出亲切、温馨的就餐环境，从而提高客人对酒店的忠诚度。所有这些，均要求餐饮服务人员具备一定的人际交往能力。

3．身体素质

良好的身体素质是做好酒店服务工作的基本保证。对餐饮服务人员思想素质的要求有以下两个方面。


【参考视频】

(1) 身体健康。《中华人民共和国食品卫生法》第二十六条规定：凡患有痢疾、伤寒、病毒性肝炎等消化道传染病(包括病原携带者)、活动性肺结核、化脓性或渗出性皮肤病以及其他有碍食品卫生的疾病的，不得参加接触直接入口食品的工作。餐饮工作人员必须参加每年一次的由卫生防疫部门组织的体检。体检合格证当年有效。经检查不合格者应立即调离餐饮部门。



(2) 体格健壮。餐饮服务工作的劳动强度较大，可谓“日行百里不出门”。站立、行走、托盘、上菜等都要有一定的腿力、臂力和腰力，所以，只有健康的体魄才能胜任此项工作。

4．心理素质

餐饮服务人员的职业心理素质，是指服务人员从事餐饮服务工作所必需的各种心理素质和品质的总和。要做一个优秀的服务人员，就必须努力提高自己的心理素质。心理素质要求通常包括良好的性格、积极的情感和坚强的意志等。

1）良好的性格

良好的性格是服务人员能够满腔热情为宾客服务的重要心理条件，作为服务人员，在性格中应该突出以下几点。

(1) 乐观自信。良好性格的基础就是乐观自信，只有乐观自信的人才会永远向前。乐观的精神能使服务人员提供更加出色的服务。

(2) 真诚友善。真诚友善就是以诚相待，表里如一，与人为善，从善如流。在服务工作中真诚待客，会赢得顾客的信任，很容易被顾客接纳，消除人与人之间的陌生感、隔膜感，从而在短时间内融洽主客关系。

(3) 豁达宽容。在这里主要指处事的态度、待人的态度一定要豁达宽容，尤其是做服务工作，宽容更为重要。在服务过程中，难免会有被顾客误解的事情发生，服务人员需要具有宽广的胸襟，把“对”让给客人，不与客人争辩，更不能因此与客人发生口角。

2）积极的情感

情感会对人的整个思想行为产生影响。服务人员只有具有积极的情感，才会全身心地投入到工作中去。积极的情感的含义是崇高向上和深厚持久的情感。

(1) 崇高向上。服务人员对待工作、顾客的热情，应当是建立在维护消费者利益，维护企业利益以及维护国家利益的基础之上的，而不应该是只想自己赚钱，坑害消费者和集体的利益。

(2) 深厚持久。对工作的热爱不能靠一时冲动，它是一种在相当长的时间内不变化的情感，只有这样，服务人员才会把积极的情感稳定而持久地控制在对工作的热情上，控制在为顾客服务上。

3）坚强的意志

餐饮服务是一项极其复杂的工作，需要服务人员不断克服主客观方面的各种困难和障碍，只有不断地增强自身的意志力，才能做好服务工作。

◎ 拓展知识

2.2.3 餐饮部与酒店其他部门的关系



【参考图文】

餐饮部提供的产品是有形产品和无形产品相结合的综合性产品，有形产品如食品、装潢、菜单、设备等；无形产品如餐厅的气氛、风格、人员服务、卫生等。作为酒店系统中的一个子系统，餐饮部产品的生产与销售并不是独立完成，必须与其他部门如前厅部、客房部、销售部、采购部、安全部、工程部等密切配合才能实现。

1．与前厅部的关系

前厅部的工作贯穿于宾客与酒店接触及交易往来的全过程，前厅部所掌握的顾客信息是餐饮部提供产品和服务的重要依据，因此，餐饮部与前厅部之间的关系主要体现在内部信息的沟通和工作的协调上。餐饮部门要依据前厅部提供的信息预测日常销售量；根据前厅部提供的团队用餐单安排团体顾客的餐饮；根据前厅部提供的贵宾入住通知单及接待规格给他们送水果、花篮或点心、茶水等。餐饮部其他信息，如大型餐饮活动计划、重要宴会等，也应主动告知前厅部，以便前厅部回复顾客查询。

2．与客房部的关系

客房是酒店销售的主要产品，如果客房销售理想，入住率高，到餐饮部门用餐的顾客就会增多，餐饮部的收入就会增加。此外，酒店的洗衣房多隶属于客房部，此时客房部就要负责餐饮部棉织品，如餐巾、桌布的洗涤和保养；负责餐饮部员工制服的洗烫；负责餐厅地面的保养。餐饮部还要在客房部员工的协助下收拾房间餐饮服务的餐具；餐饮部要与客房部密切配合清点客房小酒吧和饮料消耗数量及补充工作。

3．与销售部的关系

销售部负责酒店产品的推销工作，其广泛的客户接触面和信息渠道为餐饮部的销售提供了便利。餐饮部所接待的各种大型宴会或其他大型活动与销售部的宣传、促销工作是分不开的。因此，餐饮部必须与销售部互通信息。比如向销售部提供各种餐饮促销资料；共同协商制订年度的和临时的促销计划并组织安排促销活动；及时了解销售部所掌握的顾客信息，包括对餐饮部门的积极反应和投诉情况。另外，还要依据销售部所提供的信息做好餐饮销售预测。

4．与采购部的关系

餐饮部出售的菜肴、食品、饮料与酒类等产品，都依赖采购部为其采购，餐饮部要想保证供应，需要采购部的密切配合。采购部的采购价格和采购质量直接影响到餐厅菜肴等产品的利润与质量，餐饮部生产所需的原材料需要采购部门为其把好第一关。因此，平时餐饮部应密切与采购部的联系，如在制定新菜单时，应向采购部了解原材料行情方面的信息，并按要求列出采购规格书；在采购部的协调下，制订合理的采购计划；与采购部加强信息沟通，及时掌握原材料的新行情。

5．与工程部的关系

餐饮部需要工程部的协助才能顺利营业，因为工程部对餐厅和厨房的照明、供水、空调、冷冻等设备设施的维修、保养工作直接负责。餐饮部在设备使用过程中，要经常检查设备运转情况，发现问题需立即报工程部，由其派专业人员维修，以保证安全和营业的正常进行；与工程部共同制定设备保养、维护计划，做到日常维护与定期保养相结合，分工要明确；为避免操作不当对设备造成损害，应在工程部的协助下对本部门职工进行培训，保证正确使用机器设备。

6．与财务部的关系

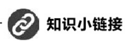
财务部是管理餐厅营业收入的部门，它对餐饮部的营业收入起监督作用，通过财务管理活动对餐饮部的成本控制发挥作用，从而推动餐饮部提高经营管理水平。因此餐饮部应积极协助财务部及时、准确地做好营业日报工作，以便正确分析和掌握时机经营情况。及时提供餐饮成本的波动情况，做好成本的控制与监督工作。另外，国家在财政方面的新规定和新政策要通过财务部及时向餐饮部各有关岗位传达。

7．与安全部的关系

安全部负责餐厅的安全工作，包括治安管理、食品卫生安全和消防安全管理。如果餐厅发生治安事故或出现食物中毒时，应及时通知安全部，并协助其做好处理工作，保证用餐顾客与员工的人身和财产安全，将损失和不良影响降到最低。餐厅和厨房生产过程中的消防安全是餐饮部和安全部安全工作的重点，餐饮部应在安全部的指导下，做好安全防火工作，并严格执行安全部的消防安全措施，接受安全部的培训和监督，消除一切消防安全隐患。

8．与人力资源部的关系

人力资源部通过选聘、培训和考核等一系列工作，为餐饮部提供合格的员工，并保证其具备较高的服务技能，能提供优质的服务。餐饮部需要与人力资源部相配合，根据岗位特点，制定对各岗位工作人员的素质要求，并将其提供给人力资源部，作为选聘工作的依据；制订员工培训计划，并在人力资源部的指导和监督下付诸实施，以实现员工的可持续发展；做好员工的考勤及工作表现记录，作为人力资源部奖惩的依据，以激励员工不断提高服务质量。



美国管理协会沟通建议

(1) 沟通前要把概念澄清。对一项信息能做一个系统的分析，则沟通才明确清楚。
(2) 发出信息沟通的人确定沟通目标。
(3) 研究环境和人的性格等情况。
(4) 听取他人意见，计划沟通内容。
(5) 正确选择沟通时所用的声调、词句，面部表情要适当。
(6) 及时获取下属的反馈。
(7) 保证传送资料的准确可靠。
(8) 既要注意符合当前的需要，又要注意与长远目标的配合。
(9) 言行一致。
(10) 听他人意见要专心，要成为一名好听众，只有这样才能真正了解对方的意愿。

2.2.4 餐饮部人员编制

餐饮部的组织结构图、职务说明书和岗位职责的确定只是完成了基本框架的设计，但是没有灵魂的组织是不可能正常运营的，组织的灵魂就是“人”。

餐饮部在进行人员定岗时，首先要遵循责、权、能相等的原则。即某一岗位配备的人员必须具有相应的能力，在行使相应的权力时也必须担负相应的责任。其次，要遵循岗位的优化组合原则。并非各个岗位都配置上有能力的员工就可以高效运营，组织运行很关键的一点是员工之间的分工协作、和谐默契。简单的强强合作不一定能获得高产出，而取长补短、团结协作的组合才是我们在人员配备时要实现的一个目标。因此，餐饮部要优化岗位组合，我们追求的是 1+1>2 的效果。

1．餐饮人员编制的影响因素

1）餐饮企业的规模及经营类型

较大规模的餐饮企业，因为其组织结构相对复杂，部门较多，分工较细，餐座较多，故所需的员工较多。经营的业务类型较多的餐饮企业与经营单一业务的餐饮企业相比，需要的是具备不同服务和生产技能的员工，不能形成较大规模的同质生产，因此所需的员工也较多。

餐厅的经营类型也影响人员配备。如自助餐经营所需要的服务员数量较少，对服务员的技术要求也较低。若是主营中、西零点餐和宴会类经营方向，则需要配备更多的人员，同时对员工的生产能力、技术能力等的要求更高。

2）餐厅的定位及档次

只有高档次的设施配置而无高档次的管理与服务，餐厅的广告上出现的永远只是所谓的“准星级”。因此，若餐厅定位于高档消费群体，则配备的人员的数量和质量必须与之匹配。比如，法式西餐、酒吧、高档中餐对服务员涵养和技能的要求以及对每个餐桌配备的服务员

的数量等的要求都比较高。若餐厅定位于大众消费群，那么在人员的数量上可以相应减少，而且对餐桌服务的要求也相应降低。

3）餐饮技术设备与员工技术熟练程度

餐饮行业是一种劳动密集型行业，很多工作都需要人力来完成。然而，传统的人力操作不仅效率较低，而且人力成本高，不利于标准化生产。因此，像厨房、餐厅等环节采用先进的技术，不但可以节省成本，还可大幅提高生产率。如餐厅的 PDA 点菜系统，厨房的原料加工机器，餐点制作机器甚至洗碗机器的采用均可以减少员工数量。

同时，员工较高的技术熟练程度既可以提高产品和服务的质量，也会因熟能生巧而改进生产技术。

4）班次安排和出勤率高低

在餐饮经营中，由于餐厅的种类不同，班次也相对复杂，一般中餐厅两班制，即早、晚班。24 小时营业的餐厅一般为三班制或者小时班制。另外，员工每周工作的天数，出勤率的高低也是影响餐厅人员编制的重要因素。

5）餐饮经营的波动程度

餐饮企业的经营受季节、节庆以及经营类型的影响。比如说，火锅类餐厅在冬季营业状况良好，而在春夏季节是经营的淡季。再如，随着人们生活观念的变化，像中秋、春节等节庆，人们纷纷走进饭店；而在受季节影响很明显的旅游地，当地的餐饮企业也会随之出现季节性波动。怎样在淡旺季做到员工数量的“恰到好处”，就要采取合理的人员配给制度。很多餐饮企业采用临时工、钟点工加固定员工的模式来解决这一问题，效果不错。

2．餐饮部人员编制的影响因素

在考虑影响餐饮企业人员配置因素的基础上，企业要根据自身特点，从实际需要出发，对各岗位配置合适的人员。人员配备的方法主要有以下几种。

1）岗位需求定员法

这种方法适合餐饮部门主管以上管理人员定岗。在分析餐厅实际情况的基础上，根据餐厅的组织结构设计和所设岗位配备人员。需要注意的是，用此种方法进行人员配备时，首先应遵循因人设职与因职设人相结合的原则，做到因材施用，宁缺毋滥。其次，中高层管理职位是否设副职或助理应根据餐厅的规模、管理职位的管理跨度及工作范围等来综合考虑，尽量防止“帕金森现象”的出现。最后，根据餐厅当前的情况完成的人员配备应以制度的形式确定并贯彻实施，以后可根据规模的扩张、业务的增加等情况做出相应的人员调整。

2）厨房部人员编制方法

厨房部员工主要包括厨师、加工人员和管事部勤杂工种。其人员编制方法以劳动定额为基础，重点考虑上灶厨师。其他加工人员可作为厨师的助手。

(1) 核定劳动定额。

选择厨师人员和加工人员，观察测定在正常生产情况下，平均一个上灶厨师需要配几名加工人员，才能满足生产业务需要。由此核定劳动定额。其计算公式为：

$$Q=\frac{Q_x}{A+B}$$

Q：劳动定额　　　　　　　　　　A：测定上灶厨师

Q_x：测定炉灶台数　　　　B：为厨师服务的其他人员

(2) 核定人员编制。

在厨房劳动定额确定的基础上，影响人员编制的多少还有厨房劳动班次、计划出勤率和每周工作天数等因素。因国家规定每周工作 5 天，因此人员编制计算公式为：

$$n = \frac{Q_n \cdot F}{Q \cdot f} \times 7 \div 5$$

Q_n：厨房灶台数　　　　F：计划班次

f：计划出勤率　　　　n：为厨师服务的其他人员

3）餐厅人员编制方法

餐厅以服务人员为主，主要包括引领员、传菜员、酒水员和桌面服务员。其人员编制方法也以劳动定额为基础，重点考虑桌面服务员，其编制方法如下所述。

(1) 核定看管定额。

选择服务人员，观察测定在正常开餐情况下，每人可以接待就餐客人或看管多少个餐位。根据餐厅档次规格不同，其看管定额有较大区别。计算公式为：

$$Q = \frac{Q_x}{A + B}$$

Q：看管定额　　　　A：桌面服务员

Q_x：测定客人数　　　　B：其他服务员

(2) 编制餐厅服务员。

在看管定额确定的基础上，餐厅定员编制方法与厨房基本相同，其区别是影响人员编制因素中加了一个座位领用率。计算公式为：

$$n = \frac{Q_n \cdot r \cdot F}{Q \cdot f} \times 7 \div 5$$

n：定员人数　　　　Q_n：餐厅座位数

r：座位利用率　　　　F：计划班次

Q：看管定额　　　　f：计划出勤率

此外，餐厅人员编制与人员使用是有区别的。在人员编制的基础上，不同季节的用人多少和日常人员安排还要根据业务经营的繁忙程度来确定。



汉堡王的管理职责与员工工作安排

汉堡王是美国最成功的快餐连锁企业之一。

其下所属各分店规模不一，人员配备也有所不同。一般来说，100 个餐位再加上一个驶入式外卖窗口是汉堡王比较标准的规模。如此规模的分店一般有管理人员 6 名，即 1 名经理和 5 名副经理。任何时候店里都会有他们 6 个人中的某一位在值班。在营业高峰，可能会有多个经理在场，余下的 2 到 3 人专门处理运作瓶颈。5 个副经理每周工作 5 天，轮流驻店值班。

分店中每个经理的首要职责是：按照公司的指导方针，保证在清洁的环境里，用优质的产

品迅速地为顾客服务。经理的首要任务是使快餐店达到公司的服务标准、质量标准和卫生标准。他们要教育新员工、指导分配工作、检查质量、处理瓶颈、为员工树立榜样。除此之外，还要订购原材料、接收货物、检查并张贴行为标准、检查一天工作的准备情况和高峰时期的准备情况、制定兼职人员的工作安排表等。快餐店的5名副经理中，有3名主管订货、安排时间和早餐服务。

快餐店雇用45名员工。员工一般每周工作5~6天，35~40小时。在晚上或周末，快餐店经常雇用高中生或兼职员工。员工都需要经过助理经理的严格挑选，几乎没有人以前曾在汉堡王工作过。员工们按照工作的小时数领取报酬，超过40小时付给加班费。

员工每天的工作时间安排都不同。安排整周事物的工作安排表通常提前一周公布。大多数工作安排每天都会被调整，其主要原因是鼓励员工们交叉培训，目的是增加运作的弹性。由于快餐店实行交叉培训，所以采购员知道厨房的运作方式，厨房也知道如何进行采购。同时又能使员工互相理解对方所遇到的暂时性困难。

每天当班员工的数量随高峰期和非高峰期的涨落而变化，以避免在任何时间里出现员工过多或过少的情况。兼职员工被安排在不同时间上下班，每次工作最少三四个小时。员工离店的时间由经理决定，如果生意清淡，经理会让一些员工提前下班；如果生意兴隆，员工们就会被要求在预定时间以后下班。最好的员工一般安排在周五和周六的高峰时间工作。

案例思考：

根据上述材料，总结汉堡王的组织结构及其岗位职责。



本章小结

餐饮业属于劳动密集型行业，其发展离不开一个能高效运作的组织，只有将各岗位员工科学地组织起来，才能使企业有序地开展经营活动。本章在阐述餐饮组织结构设置的基本理论的基础上，介绍了酒店餐饮部各岗位职责，以及餐饮部与酒店其他部门的关系，旨在让初学者对餐饮行业有一个初步的认识，为学习以下章节打下基础，也便于在以后餐饮实践中能灵活运用。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 餐饮企业组织结构的类型有哪几种？

(2) 简述餐饮企业的组织结构设立原则。

(3) 餐饮企业对员工的素质要求有哪些？

(4) 餐厅人员编制的方法有哪些？

2. 判断是非

(1) 餐饮组织要素包括：目标与战略、经营与管理、权利与职责。　　(　)

(2) 酒店餐饮部的职工是构成餐饮组织的基本要素，包括管理人员、服务人员和技术

人员。 (　　)

(3) 酒店餐饮经营组织作为专业职工的组合，是为了实现既定的经营目标，有意识地协调餐饮经营活动组成的群体。 (　　)

(4) 餐饮服务的特点有无形性、一次性、有偿性、差异性、直接性。 (　　)

(5) 对于一个酒店来说，只要服务好，其他的因素和条件都不重要。 (　　)

(6) 餐饮部提供的产品是有形产品和无形产品相结合的综合型产品。 (　　)

3. 体验练习

走访 3 家不同的餐饮企业，记录每一家餐饮企业的组织结构以及岗位设置，并对其进行比较分析，思考为什么会有不同之处？

Chapter 3

餐厅操作技能训练

【学习任务】

- 了解托盘、餐巾折花、摆台、斟酒、点菜、上菜与分菜、撤换餐用具、收拾台面的基本知识。熟悉各项基本技能的操作程序和标准。
- 经过训练能熟练运用餐饮服务的基本技能。
- 能够根据不同宴会性质设计台型，熟练摆台。

【本章概要】

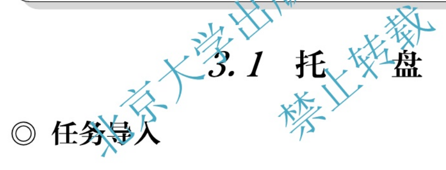
- 掌握托盘操作。
- 熟记摆台方法。
- 掌握餐巾折花方法。
- 熟悉斟酒方法。
- 掌握上菜方法。
- 掌握分菜方法。
- 了解餐具撤换方法。



不扎实的操作技能

装饰典雅的某酒店宴会厅灯火辉煌，一席高档宴会正在有条不紊地进行着，只见身着黑色制服的服务员步履轻盈地穿行在餐桌之间。正当客人准备祝酒时，一位服务员不小心失手打翻了酒杯，酒水洒在了客人身上。“对不起！对不起！”这边道歉声未落，只听那边“哗啦”一声，又一位服务员摔破了酒杯，顿时客人的脸上露出了愠色。这时，宴会厅的经理走上前向客人道歉后解释说：“这些服务员是实习生……”顿时客人的脸色由愠色变成了愤怒……第二天客人将投诉电话打到了酒店领导的办公室，愤然表示他们请的一位重要客人对酒店的服务很不满意。

餐饮服务基本技能是指与餐饮业务相关的规范的基本技能或技巧。要做到完美无缺的服务，服务人员必须熟练地掌握餐饮服务基本技能。优秀的服务人员应该掌握餐饮服务的每项技能和环节，如托盘、摆台、餐巾折花、酒水服务和菜肴服务的操作方法、程序和标准。因此服务人员要努力学习餐饮基本理论知识，刻苦训练技能，熟练掌握过硬的餐饮服务基本技能，能够在操作规范化、程序化和标准化的基础上，提供优质的个性化服务。



3.1 托　盘

◎ 任务导入

某大酒店新来了一批酒店管理专业的实习生，根据酒店的惯例，新来的实习生要接受基本技能培训。请学生以小组为单位，代表领班的身份，撰写托盘训练的计划，并指导实习生进行托盘操作训练。

要求：小组成员轮流担任领班的身份，对本组成员进行培训，经过培训的成员能够熟练掌握托盘操作技能。

◎ 相关知识

托盘是餐厅服务员运送各种物品的基本工具之一。使用托盘来装运、递送各种不同的物品，可以减少搬运餐饮物品的次数，不仅体现了餐厅服务的规范化，也显示出服务人员的文明操作，有利于提高服务质量和工作效率。托盘是每位餐厅服务人员在服务时必须要掌握的一项基本技能。

3.1.1 托盘的种类

1. 按形状分

托盘按形状分大体有 3 种，即圆形托盘、方形托盘和长方形托盘。

2. 按质地分

1) 木质托盘

木质托盘用木做坯，外表用油漆进行彩绘。

2) 金属托盘

金属托盘种类较多，有铜质托盘、铝制托盘、不锈钢托盘及高档的金、银托盘。其中金、银托盘一般均采用铜质金属做胎，外镀金或银。

3) 塑料托盘

塑料托盘均采用防滑工艺处理，现在酒店多数使用这种托盘。

3. 按规格分

托盘又分为大、中、小 3 种规格。

3.1.2 托盘的用途

(1) 大长方形托盘和大方形托盘一般用于托运菜点、酒水和盘碟等较重物品。

(2) 中圆形托盘和中方形托盘主要对客服务，一般用于摆、换、撤餐具和斟酒、传菜、分菜和托送饮品等。

(3) 小型托盘主要用于送茶、送咖啡及递送账单、收银和信件等。

3.1.3 托盘的操作方法

托盘的操作方法按照托盘的大小以及所盛装的物品重量不同可以分为轻托和重托，在实际的餐饮服务工作中，以轻托为主，较大或较重的物品一般为了安全起见多用餐车运送。

1. 轻托

轻托就是托送比较轻的物品或用于上菜、斟酒操作，通常使用中、小圆托盘或小方托盘。因为盘中运送的物品质量较轻，一般在 5 千克以内，所以称这种方法为“轻托”。又因盘子平托于胸前，所以又称为“平托”或“胸前托”。

接下来介绍轻托的操作程序与方法。

(1) 理盘。托运物品时，应该选择与所托物品大小相称的托盘，将托盘洗净擦干。码放物品前，对于没有防滑处理的托盘，在托盘内应铺垫潮湿干净的餐巾或托盘垫布。垫布的大小要与托盘相适应，垫布的形状可根据托盘形状而定，但无论是方形或圆形垫布，其外露部


【参考视频】

分一定要均等，使整理铺垫后的托盘既整洁美观又方便适用。为避免垫布自身滑动，可稍将垫布适当蘸些水，使垫布半干半湿以阻隔热量传递和防止物品在运送过程中在托盘内滑倒。

(2) 装盘。根据所盛物品的形状、高度、重量以及先后使用顺序合理安排，轻托的物件一般是平摆，不要重叠摆放。注意所有物品平均而且要重量平衡摆在托盘上，以便安全稳妥，便于运输。一般应将重物、高物放于身体的内侧，这样易于掌握托盘重心。随后将轻物、低物或先派用的物品装在盘的外侧，使盘内物品分布得体，方便自己的服务工作。这样既稳妥又避免盘面过多的转动或右手在交叉取物时可能造成的自身碰撞。用圆托盘时，码放物品应呈圆形；用方托盘时应横竖成行。但二者的重心均应在托盘的中心部分，做到摆匀放均。

(3) 起托。完成装盘后，托盘从桌面起托时应注意正确的姿势，注意手脚身体的配合动作。先将左脚迈前半步，站立成弓步形；弯腰，上身前倾，若把托盘看作表盘，右手抓托盘 6 点钟位置，向怀内拉；拉出 1/3 时，将左手伸进盘底，左手在托盘下选好位置，找好平衡；左手托起托盘，右手可帮助一下，待左手掌握中心后应将右手放开；同时左脚收回，右脚向前跟进，直腰，蹬地立直，保持托盘平稳，使身体成站立姿势；具体如图 3-1 的托盘操作手法所示。


【参考视频】



图 3-1　托盘操作手法

(4) 托盘。用左手托盘，左臂自然弯曲，大臂自然下垂，小臂与大臂呈 90°，利用左手手腕灵活转向。手肘尖与腰相距 15cm，托盘平托于胸前，略低于胸部，基本保持在第二和第三枚衣扣之间。用手指和掌底托住盘底，伸开手掌，掌心向上，掌心位于托盘中心左下方，掌心不与盘底接触，手掌自然形成凹形，重心压在大拇指根部，使重心点和左手 5 个指端成为 6 个着力点，利用五个手指的弹性掌握盘面的平衡，具体如图 3-2 所示。

(5) 行走。行走是指服务员托起托盘走动时的行走动作。头正肩平，上身挺直，

注视前方，脚步轻缓，动作敏捷，步伐稳健，行走自如，使托盘随走动的步伐自然摆动。还应特别注意在为客人服务的过程中使持托盘的左手离上身有一定间距，千万不能紧贴上身。因为人体在走动时有轻微的摇动，如果托盘随步左右摇动就会使托盘中的物品产生滑动或造成菜汁、汤水外溢；而且会让人感到托盘姿势的不优美。



图 3-2 托盘



知识小链接

托盘行走的步伐

(1) 常步——即常规步伐，指端托一般物品时可按常规步伐行走。步距均匀，快慢适宜。

(2) 疾步——即快步，指步幅稍大，步速稍快，托送火候菜肴或急需物品时，宜用较快步伐。如三鲜鱿鱼锅巴、松鼠鳜鱼等，如上菜速度慢了会影响菜肴的质量和口味。但快步不等于是跑步，而是要求在稳中求快，在保证菜不变形，汤汁不洒的前提下，以最快的走路速度将物品托送到位。

(3) 碎步——即小步，指较小的步幅，较快的步速行走，这是用于端送汤汁多的菜肴及重托物品。用这种步伐行走，可保持上身平稳及减少手臂的过大摆动，从而保持所托物品的平衡。

(4) 垫步——即辅助步。是指前脚进一步，后脚跟一步的行进步伐。如托送物品到餐台前欲将所托物品放于餐台上时，应采用垫步。这样能使身体保持略向前倾的姿势，以便平稳地将物品放下。

(5) 巧步——即技巧步，指超出常规行走的灵活多变的步伐。如在端托行走时，突然遇到意外或障碍时就要用巧步，以避免意外事故的发生。

(6) 落托。在落托盘时，一要慢，二要稳、三要平。左脚向前迈进半步，直腰屈膝下蹲，使托盘与桌面相平，托盘的边缘搭在桌面上，注意不要将多余的垫布卷在下面，把托盘看作表盘，右手扶 4 点钟位置。用左臂或左手将盘向前推进，放稳后再取物品，从托盘两边交替拿下。

2. 重托

接下来介绍重托的操作程序与方法。重托与轻托的操作程序大致相同，在具体方法上略有差别。

(1) 理盘。由于重托常用于送菜、送汤和收拾碗碟，一般油腻较大，使用前必须清洁盘面并消毒，铺上洁净的专用盘巾，起到防油、防滑的作用。

(2) 装盘。托盘内的物品应分类码放、均匀得体，使物品的重量在盘中分布均匀，并注重把物品按高矮大小摆放协调，切忌将物品无层次地混合摆放，以免造成餐具破损。装盘时还要使物与物之间留有适当的间隔，以免端托行走时发生碰撞而产生声响。重托装汤锅一般能装 3 只汤锅，在装盘时应将两只汤锅装在近身的一边，另一只汤锅则可装在外框处，成斜“品”字形，这种方法比较安全。在收拾台面餐具时最好能将物品分门别类地装盘，切忌将所有物品不分大小、形状、种类混装在一个盘内，这样物品容易滑动，甚至落地打碎。

(3) 起托。起托时应先将托盘用右手相助拉出 1/3，右手扶托盘将托盘托平，双脚分开呈八字形，双腿下蹲，略成骑马蹲裆势，腰部略向前弯曲。左手五指分开，用整个手掌托住托盘的底部，手掌移动找到托盘的重心。掌握好重心后，用右手协助左手向上用力将盘慢慢托起，在托起的同时，左手和托盘向上向左旋转过程中送至左肩外上方。做到盘底不搁肩、盘前不靠嘴、盘后不靠发。

(4) 行走。行走时，表情轻松自然，步伐不宜过大、过急，盘面应始终保持平衡平稳，防止汤水外溢。右手自然摆动，或扶住盘前角，并随时准备摆脱他人的碰撞。

(5) 落托。落托时，左脚向前迈一步，用右手扶住托盘边缘，左手向右转动手腕，同时托盘向右旋转，待盘面从左肩移至与台面平行时，再用左臂和右手向前推进。

重托操作时要求“平、稳、松”。“平”就是在托盘的各个操作环节中都要掌握好中心，保持平稳，不使汤汁外溢，行走时盘要平，肩要平，两眼要平视前方；“稳”就是装盘合理稳妥，托盘稳而不晃动，行走时步稳不摇摆；“松”就是动作表情要轻松，面容自然，上身挺直，行走自如。

◎ 拓展知识

3.1.4 轻托操作的注意事项

(1) 切忌用拇指从上方按住托盘边，4 个手指托住托盘底，这种方法不符合操作要求，而且不礼貌。

(2) 如果所托物品较轻，可以用右手将物品从托盘中取下来递给客人。物品取走部分之后，餐厅员工应及时用右手对托盘位置或盘中物品进行调整，使托盘保持平衡；如果托送的物品较为沉重时，餐厅员工可以将托盘放在邻近的桌面或菜台上，然后将所托物品依次递给客人。

(3) 托盘行走时轻而缓，右手摆动幅度不宜太大。头要正，上身保持直立，肩膀放松，不要紧张，集中精神，步伐稳健。不与客人抢道，与客人相遇时侧身让道。

(4) 发生意外时，如托盘内酒水滑落，不可惊叫，应冷静处理，马上叫同事看护现场，尽快清扫卫生。

(5) 手臂不要贴近身体，也不要过度僵硬。行进时应该与前方人员保持适当的距离，并注意左右两侧，切忌突然变换行进路线或突然停止。

(6) 托盘不能越过宾客头顶，随时注意数量、重量、重心的变化，手指做出相应的移动。

(7) 当把空托盘拿回时，用右手或左手拿住托盘边以竖立方式靠近裤边行走(托盘底在外)；切忌拿空托盘玩耍。

3.2 摆台

◎ 任务导入

随着餐饮行业的竞争越来越激烈，中餐宴会摆台设计的“特色化”和“个性化”也越来越被经营者所看重，并慢慢成为餐饮企业吸引顾客、创造利润的关键，如商务宴会摆台(图 3-3)、婚宴摆台、生日宴会摆台等。个性化的主题宴会往往更能抓住就餐者的心理，从而达到刺激餐饮消费的目的。

结合所学知识，谈谈设计个性突出、造型独特的摆台作品需要具备的知识和技能。

要求：思路清晰，符合逻辑。



图 3-3　商务宴会摆台

◎ 相关知识

餐台是餐厅为客人提供服务的主要服务设施之一。餐台、席位的安排和台面的摆设称为摆台，是将餐具、酒具以及辅助用品按照一定的规格整齐美观地铺设在餐桌上的操作过程。

摆台的基本要求是：餐具图案对正，距离匀称，整齐美观，清洁大方，为客人提供一个舒适的就餐位置和一套必需的就餐用具。

3.2.1 铺设台布

台布铺设是将台布舒适平整地铺在餐桌上的过程。

1．推拉式



【参考视频】

服务员选好台布，站在副主人座位处，用双手将台布打开后放至餐台上，用两手的大拇指和食指分别夹住台布的一边，其余 3 指抓住台布，将台布贴着餐台平行推出去再拉回来。铺好的台布中间的折线对准主位，十字取中，四面下垂部分对称并且遮住台脚的大部分，台布自然下垂至餐椅边为最适合。这种铺法多用于零点餐厅或较小的餐厅，或因有客人就座于餐台周围等候用餐时，或在地方窄小的情况下，选用这种推拉式的方法进行铺台。

2．抖铺式

服务员选好台布，站在副主人位置上，用双手将台布打开，用两手的大拇指和食指分别夹住台布的一边，其余 3 指将多余台布提拿于胸前，身体呈正位站立式，利用双腕的力量，将台布向前一次性抖开并平铺于餐台上。这种铺台方法适合于较宽敞的餐厅或在周围没有客人就座的情况下进行。

3．撒网式

服务员在选好合适台布后，站在副主人的位置，呈右脚在前、左脚在后的站立姿势，将台布正面朝上打开，用两手的大拇指和食指分别夹住台布的一边，其余 3 指将多余台布提拿至左肩后方，上身向左转体，下肢不动并在右臂与身体回转时，台布斜着向前撒出去，将台布抛至前方时，上身转体回位并恢复至正位站立，这时台布应平铺于餐台上。这种铺台方法多用于宽大场地或技术比赛场合。

3.2.2 中餐摆台

1．中餐零点摆台

【参考视频】

中餐零点摆台如图 3-4 所示。

(1) 铺台布：按照铺台布的操作程序铺设。

(2) 骨碟定位：骨碟摆放在餐位正前方，骨碟边沿距桌边 1.5cm。

(3) 摆汤碗、汤匙：汤碗摆在骨碟左上方，距骨碟 2cm，汤匙放在汤碗中，匙把向左。

(4) 摆放水杯：水杯摆在汤碗的右前方，汤碗的中心与水杯的中心在一条直线上，与汤碗的距离为 2cm。

(5) 摆放筷架、筷子：筷架摆在骨碟的右侧 3cm 处，筷子摆在筷架上，筷尖离筷架 5cm，筷末端距桌边 1.5cm，筷套字样正面朝向客人。

(6) 摆放餐巾花。

(7) 如摆茶碗，则扣放在餐碟中或茶碟中，杯耳朝右，茶碟距筷子及桌边均为 2cm。

(8) 摆牙签盅、调味壶、烟灰缸、花插。圆桌摆放：调味壶摆在餐桌的左侧，牙签盅在右侧，距转台 3cm，烟灰缸摆放 4 只，两两对称成正方形。方桌摆放：调味壶摆在餐桌的右下角，牙签盅、烟灰缸放在左上角；花插居桌中而放，台卡放一侧，朝向餐厅门口。

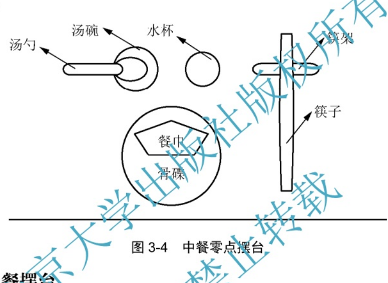


图 3-4　中餐零点摆台

2．团体包餐摆台

(1) 团体包餐的摆台方法是按餐食标准来摆放的。摆放方法与散座基本相同，但团体包餐一般不饮酒，除特殊要求外，一般不摆放水杯。



【参考视频】

(2) 团体包餐一般用大圆桌进行集体就餐，所以在餐桌中央应放置转台。转台上应对称摆放两套公用餐具和调味品，整个台面要求匀称、和谐、美观，方便用餐。

3．中餐宴会摆台

1）宴会的场地布置

宴会的接待规格较高，形式较为隆重，中餐的宴会多使用大圆桌，由于宴会的人数较多，所以就存在场地的布置问题，应该根据餐厅的形状和大小以及赴宴的人数多少安排场地，桌与桌之间的距离以方便服务人员服务为宜。主桌应该位于面向餐厅正门的位置，可以纵观整个餐厅或者宴会厅。一定要将主宾入席和退席的线路设为主行道，因此比其他的通道宽一些。不同的桌数的布局方法有所区别，但一定要做到台布铺置一条线，桌腿一条线，花瓶一条线，主桌突出，各桌相互照应。宴会的场地布置因桌数不同而异，如图 3-5 所示。



【参考视频】

台型布置一般次序是：中心第一、先左后右、近高远低。

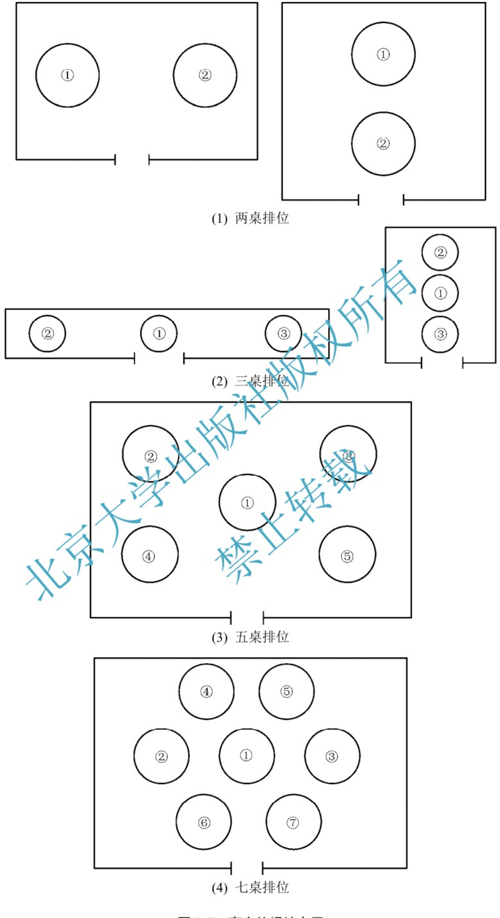
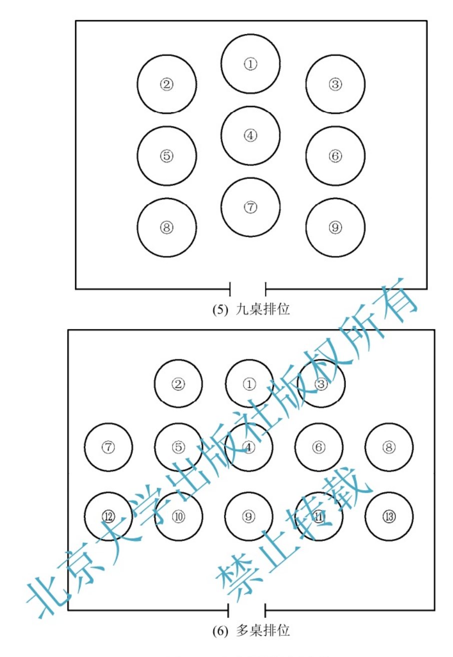


图 3-5 宴会的场地布置



(5) 九桌排位

(6) 多桌排位

图 3-5 宴会的场地布置(续)

2）中餐宴会座次安排

在宴会上，席次具体是指同一张餐桌上席位的高低。中餐宴会上席次安排的具体规则有 4 点：其一，面门为主；其二，主宾居右；其三，好事成双；其四，各桌同向。中餐宴会座次安排如图 3-6 所示。

中餐宴会通常都有主人、副主人、主宾、副主宾及其他陪同人员，各自都有固定的座次安排。

(1) 背对着餐厅重点装饰面、面向众席的是上首，主人在此入座，副主人坐在主人对面，主宾坐于主人右侧，副主宾坐于副主人右侧。

(2) 主人与主宾双方携夫人入席的，主宾夫人坐在主人位置的左侧，主人夫人坐在主宾夫人的左侧。其他位次不变。

(3) 当客人在餐厅举行高规格的中餐宴会时，餐厅员工要协助客方承办人按位次大小排

好座次，或将来宾姓名按位次高低绘制在平面图上，张贴到餐厅入口处，以便引导宾客入席就座。

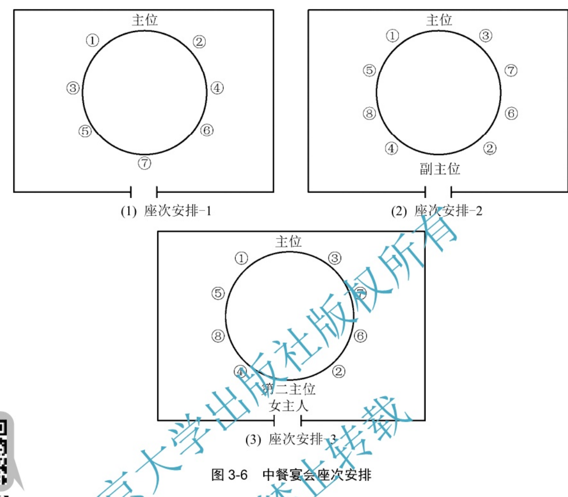


图 3-6 中餐宴会座次安排

【参考视频】

3）中餐宴会的餐具摆设

左手托盘，右手摆放餐具，从主位开始摆起。

摆台的标准和要求是：摆放餐具要相对集中，餐具酒具配套齐全、合理，图案、花纹要对正，整齐划一，符合规范标准，整齐美观，科学卫生，既方便客人用餐又便于服务员席间操作每个餐桌，餐具应该多备出 20%，以备使用。具体见表 3-1 中餐宴会摆台程序表及图 3-7 中餐宴会摆台示例图。

表 3-1 中餐宴会摆台程序表

项　目	具体步骤
摆台准备	(1) 洗净双手。 (2) 领取各类餐具、台布、口布、台裙、转盘等。 (3) 用干净的布擦亮餐具及各种玻璃器具，要求无任何破损、污迹、手印、洁净光亮。 (4) 检查台布、口布、台裙是否干净，是否有皱纹、小洞、油迹等，不符合要求应另外调换。 (5) 洗净所有调味品瓶及垫底的小碟，重新装好。 (6) 口布折花

续表

项　　目	具 体 步 骤
铺设桌布	按铺圆桌布方法铺好桌布
围桌裙	(1) 台布铺好后，顺桌沿将台裙按顺时针方向用按针或尼龙搭扣固定在桌沿上。 (2) 桌裙下垂部分要舒展自然，不可过长拖地，也不可过短而暴露出桌脚。 (3) 桌裙围挂时做到绷直、挂紧、围直，注意接缝处不能朝向主要客人
摆椅	(1) 从主人位开始，用双手轻扶椅背，用膝盖辅助，将餐椅提起并拉出。 (2) 顺时针绕台进行，餐椅前端距下垂桌布 1cm，每把餐椅都直对桌心，相邻餐椅距离匀称，角度均等
摆放餐碟	(1) 将餐具码放在托盘内，左手托盘，右手摆放。 (2) 从主人席位开始，按顺时针方向绕台依次进行。 (3) 要求定位距离均匀、准确，花纹、桌面、店徽正面朝向客人位，协调一致，骨碟放在距桌边 1.5cm 处，两两相对，整齐一致
摆放味碟	味碟摆在餐碟的正前方 1cm 处
摆口汤碗和汤匙	(1) 口汤碗摆在骨碟的左侧的位置。 (2) 口汤碗边缘与骨碟边缘相距 1cm。 (3) 汤匙放在口汤碗内，匙把朝向左侧或右侧，要求方向一致
摆放筷架、筷子、长柄汤匙、牙签	(1) 摆放筷架置于骨碟和酒具的右侧。 (2) 筷子架为勺托与筷架两用的，筷子左边放长柄汤匙，右边放筷子，中间放牙签，筷子的尖端处距筷架 5cm，末端距桌边 1.5cm，牙签与筷子末端平齐
摆放酒具	(1) 将酒杯收入托盘，口朝上，注意间距，方便取用及行走。 (2) 从主人位开始，取拿杯脚部位，按照标准摆放。 (3) 先放红酒杯，摆在味碟正上方，成一直线，红酒杯距味碟 3cm。 (4) 白酒杯摆在红酒杯的右侧，红酒杯与白酒杯之间相距 1cm。 (5) 后放水杯，在备餐台叠好口布花，插入水杯中，摆在红酒杯左侧，与红酒杯之间的距离为 1.5cm，三个杯的中心点成一条斜线，口布花的看面朝向客人。如果是动物造型，其头部在向右。应避免一部分口布花遮盖红酒杯杯口，造成斟酒不便。 (6) 整个操作中手不得接触杯口、杯身等部位，注意托盘平衡
摆放公用餐具	(1) 在正副主人杯具的前方各摆放一套公用餐具，勺下筷上，筷尾朝右，勺柄朝左或右，被主线平分；12 人以上摆 4 套，呈十字摆放。 (2) 在主人位右手适当位置摆放烟灰缸，以此类推，每两位客人共用一个烟灰缸，烟灰缸的一个架烟口在前，指向桌子中心。烟缸前端应在水杯的外切线上。无烟餐厅不摆放烟灰缸。 (3) 在正副主人餐具的左侧各摆放一份菜单，底边距桌边 1.5cm，或立放在餐位的左侧上方。 (4) 台号放在花瓶的前方，正面朝门口的方向。席位签放在口汤碗的下边。花瓶(花插)放在餐台的正中位置，以示摆台结束

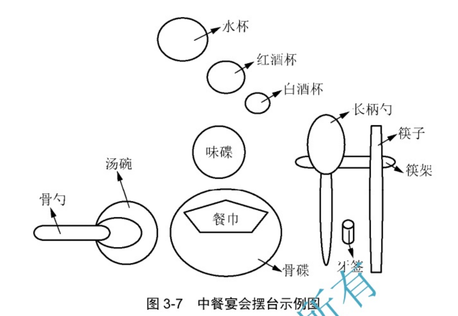


图 3-7　中餐宴会摆台示例图

3.2.3 西餐摆台

1．西餐便餐摆台



【参考视频】

西餐便餐一般使用小方台和小圆台，餐具摆放比较简单。

摆放顺序是：餐盘放在正中，对准椅位中线(圆台是顺时针方向按人数等距定位摆盘)；口布折花放在餐盘内；餐叉放在餐盘的左边，叉尖向上；餐刀和汤匙放在餐盘上方；面包盘放在餐叉上方或左边，黄油刀横放在餐盘上方，刀口向内；水杯放在餐刀尖的上方，酒杯靠水杯右侧呈直线、三角形或者弧形；烟灰缸放在餐盘正上方，胡椒瓶和盐瓶放置于烟灰缸左侧，牙签盅放在椒盐瓶左侧；花瓶放在烟灰缸的上方；糖缸和奶缸呈直线放在烟灰缸的右边。西餐便餐摆台如图 3-8 所示。

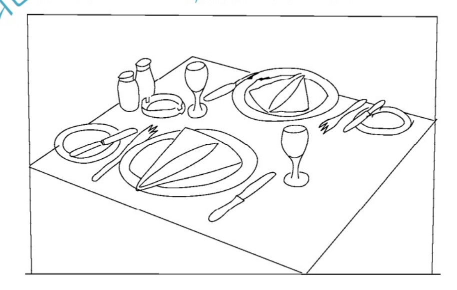
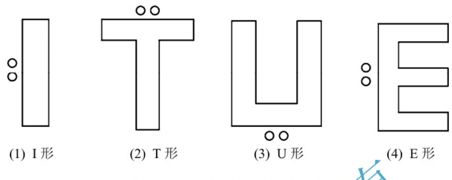


图 3-8　西餐便餐摆台示例图

2．西餐宴会摆台

西餐宴会餐台是可以拼接的，餐台的大小和台形的排法，可根据人数的多少和餐厅的大小进行布置，一般为长台。人数较多时宴会的台形可有多种，图 3-9 为几种常见的台形。

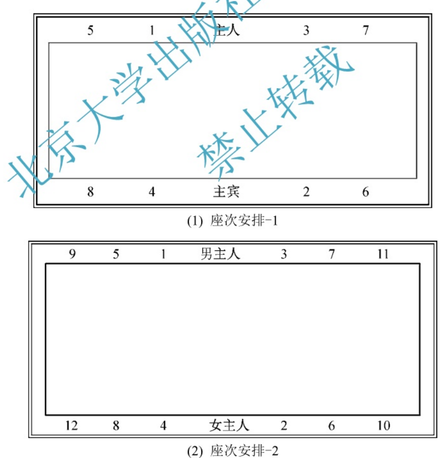


(1) I 形　(2) T 形　(3) U 形　(4) E 形

图 3-9　西餐宴会摆台常见台形

1）西餐宴会座次安排

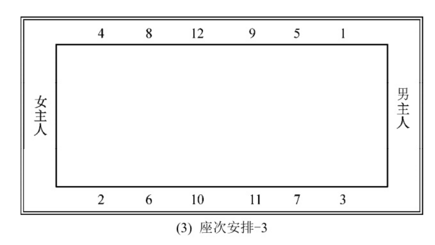
主人一般安排在面向餐厅正门的位置上，第一、第二客人排在主人的两侧。使用长台时，主人安排在长台正中位置或者长台顶端。使用圆桌则与中餐宴会座次安排相同。具体排法如图 3-10 所示。



(1) 座次安排-1

(2) 座次安排-2

图 3-10　西餐宴会餐台座次安排



(3) 座次安排-3

图 3-10 西餐宴会餐台座次安排(续)

2）西餐宴会餐具摆设

【参考视频】

左手托盘，右手摆放餐具，摆放的顺序是：按照顺时针的方向，按照人数等距定位摆盘，将餐巾放在餐盘中或者是将折花插在水杯中。面包、黄油盘放在叉尖左上方，黄油刀刀口朝向餐盘内竖放在餐盘上，在餐盘的左侧放餐叉，餐盘的右侧放置餐刀，在餐刀右边放汤匙，点心刀叉放在餐盘的正上方，酒杯、水杯共 3 只摆放在餐刀上方。酒杯的摆放方法多种多样，可以摆成直线形、斜线形、三角形或者圆弧形，先用的放在外侧，后用的放在内侧；甜点叉的左上方放盐、胡椒瓶，右上方放烟灰缸。注意西餐的餐具按照宴会菜单摆放，每道菜应该换一副刀叉，放置时要根据上菜的顺序从外侧到内侧，一般不超过 7 件(即三叉、三刀、一匙)，如果精美的宴席有多道菜，则在上新菜前追加刀叉。摆放餐具后应该仔细核对，是否做到整齐划一，具体如表 3-2 西餐宴会摆台程序表及图 3-11 西餐宴会摆台示意图所示。

表 3-2 西餐宴会摆台程序表

项　目	具 体 步 骤
确定席位	根据圆桌或者方桌确定席位
准备餐具	根据菜单要求配套分明、整齐统一，美观实用
餐具摆放要求	餐盘正中，左叉右刀，刀尖朝上，刀刃朝盘心，先外后里的顺序摆放
装饰盘摆放	可用托盘端托，也可用左手垫好口布，口布垫在餐盘盘底，把装饰盘托起，从主人位开始，按顺时针方向用右手将餐盘摆放于餐位正前方，盘内的店徽图案要端正，盘与盘之间距离相等，盘边距桌边 2cm
刀叉摆放	(1) 装饰盘左侧按从左至右的顺序依次摆放沙拉叉、鱼叉、主餐叉，各相距 0.5cm，手柄距桌边 1cm，叉尖朝上。鱼叉上方可突出其他餐具 1cm。 (2) 装饰盘的右侧按从左到右的顺序依次摆放主餐刀、鱼刀，刀刃向左，刀柄距桌边 1cm。鱼刀上方可突出其他餐具 1cm。 (3) 鱼刀右侧 0.5cm 处摆放汤匙，勺面向上，汤匙右侧 0.5cm 处摆放沙拉刀，刀刃向左。 (4) 甜食叉、甜食勺平行摆放在装饰盘的正前方 1cm 处，叉在下，叉柄向左，勺在上，勺柄朝右，甜食叉、甜食勺手柄相距 1cm

续表

项　目	具 体 步 骤
面包盘、黄油碟、黄油刀的摆放	(1) 装饰盘左侧 10cm 处摆面包盘，面包盘与装饰盘的中心轴取齐，黄油盘摆放在面包盘右上方，相距 3cm 处。 (2) 黄油刀摆放面包盘上右 1/3 处，黄油刀中心与面包盘的中心线吻合
酒具的摆放	(1) 水杯摆放在主餐刀正前方 3cm 处，杯底中心在主餐刀的中心线上，杯底距主餐刀尖 2cm。 (2) 红葡萄酒杯摆在水杯的右下方，杯底中心与水杯杯底中心的连线与餐台边呈 45°，杯壁间距 0.5cm。 (3) 白葡萄酒杯摆在红葡萄酒杯的右下方，其他标准同上。摆酒具时要拿酒具的杯托或杯底部
摆放筷架、筷子、长柄汤匙、牙签	(1) 摆放筷架置于骨碟和酒具的右侧。 (2) 筷子架为勺托与筷架两用的，筷子左边放长柄汤匙，右边放筷子，中间放牙签，筷子的尖端处距筷架 5 厘米，末端距桌边 1.5cm，牙签与筷子末端平齐
摆放酒具	(1) 水杯摆放在主餐刀正前方 3cm 处，杯底中心在主餐刀的中心线上，杯底距主餐刀尖 2cm。 (2) 红葡萄酒杯摆在水杯的右下方，杯底中心与水杯杯底中心的连线与餐台边呈 45°，杯壁间距 0.5cm。 (3) 白葡萄酒杯摆在红葡萄酒杯的右下方，其他标准同上。摆酒具时要拿酒具的杯托或杯底部
蜡烛台和椒、盐瓶的摆放	(1) 西餐宴会如是长台一般摆两个蜡烛台，蜡烛台摆在台布的鼓缝线上、餐台两端适当的位置上，调味品(左椒右盐)、牙签筒，按四人一套的标准摆放在餐台鼓缝线位置上，并等距离摆放数个花瓶，鲜花不要高过客人眼睛位置。 (2) 如是圆台，台心位置摆放蜡烛台，椒、盐瓶摆在台布鼓缝线上按左椒右盐的要求对称摆放，瓶壁相距 0.5cm，瓶底与蜡烛台台底相距 2cm
烟灰缸、火柴的摆放	从主人位和主宾位之间摆放烟灰缸，顺时针方向每两位客人之间摆放一个，烟灰缸的上端与酒具平行。火柴平架在烟灰缸上端，店标向上



图 3-11　西餐宴会摆台示意图

1．面包盘；2．黄油刀；3．鱼叉；4．餐叉；5．餐盘；6．牛排刀；7．鱼刀；8．清汤匙；9．生蚝叉；10．餐巾；11．盐和胡椒粉瓶；12．烟灰缸；13．水杯；14．红酒杯；15．白酒杯；16．甜品匙；17．甜品叉

◎ 拓展知识

3.2.4 广式、京式摆台

由于地域和饮食文化的差异，我国南北方的餐厅服务摆台也不尽相同，主要体现在餐具的摆放上，其中南方以广东为代表，北方则以北京为代表。

(1) 广式餐具的摆放位置，如图 3-12 所示为广式餐具的摆放。

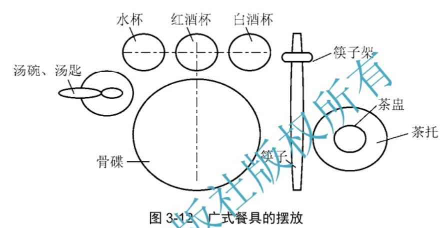


图 3-12 广式餐具的摆放

骨碟放在座位的正前方，距桌沿 1.5cm；水杯、葡萄酒杯、白酒杯从左到右一字形排列在骨碟的正前方，葡萄酒杯离骨碟的距离为 1cm，三只酒杯之间距离为 1cm，汤碗放在骨碟左前方，离骨碟距离为 1cm，离水杯距离为 1cm，汤匙放在汤碗内，匙把指向左方；骨碟右前侧放筷架，筷子放在筷架上，筷子前端离筷架 5cm，筷底离桌沿距离 1.5cm，筷子离骨碟距离 1cm；茶托放在筷子右侧，距桌沿 1.5cm，距筷子 2cm，茶托上合扣茶盅。

(2) 京式餐具的摆放位置，如图 3-13 所示为京式餐具的摆放。

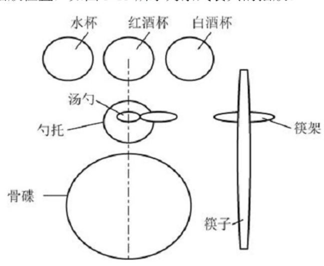


图 3-13 京式餐具的摆放

骨碟放在座位的正前方，距桌沿 1.5cm；骨碟正前方摆放匙托，匙托距骨碟 0.5cm，匙托上面放汤匙，匙把指向右方；水杯、葡萄酒杯、白酒杯按从左到右的顺序一字形排列在匙托的

正前方，葡萄酒杯距匙托 2cm，三只酒杯之间隔距离为 1.5cm 骨碟右前方放筷架，筷子架上面搁筷子，筷子前端距筷架 5cm，筷底离桌沿 1.5cm，筷身离骨碟 1cm，筷套字样正面朝向客人。

3.2.5 摆台操作的注意事项

(1) 台面的平稳：台面的不平稳可能导致意外发生，所以为了确保客人和员工的安全用大台面板落台时要看清楚是否放平稳了。如果出现一边多一边少的情况，很容易侧重一边而导致翻台的意外。

(2) 台面出现不清洁或有水时，往往会弄脏台布而不能用，这样一来不但增加公司的洗熨费用同时又增加了工作和费时。

(3) 椅子的整齐与清洁：椅子如不摆放整齐会看起来不雅观，如椅子不清洁或有水和酱汁类东西没有发现的话，当客人坐下时，就会弄脏衣服而令客人不满引起投诉。

(4) 铺桌布时注意事项：铺桌布之前要检查桌布是否潮湿、有孔、有破损和污渍等，发现有以上情况时停止使用并送布草房处理，铺桌布时要留意台布的中心十字线是否在桌子的中央或桌布在台的四周是否高低平均。

(5) 银器摆台的注意事项：摆台前先把餐具一个一个擦干净，才可以摆放在台面上，发现变色的银器餐具应收集起来交回管事部翻新处理。

(6) 瓷器摆台的注意事项：各类的瓷器餐具在上台前应检查是否干净、完整，有缺口的餐具集中起来送管事部处理，确保餐厅的高雅形象和不弄伤客人。

(7) 水杯和酒杯注意事项：玻璃杯要确保没有任何缺口，同时要清洁光亮，玻璃杯上台前应首先用蒸气蒸，再用擦杯布擦亮并在灯光下检查没有任何污渍时才能上台面，应避免因有缺口和污渍而造成客人受伤或改变食物的味道。

(8) 摆台时要注意的卫生：手通常被认为最容易藏细菌的地方，所以在摆餐具时应避免手接触到食物盛载的地方，使用正确的握具方法摆放，大台要擦干净和擦亮转盘后才能上台面。

(9) 摆设上台的用具和器皿：上台的转盘要干净和底座转动畅顺及平坦，艺术插花要整齐，餐位要按标准摆放和完整，台号牌和酱醋壶要干净并且摆放方向一致。

(10) 注意事项：餐巾是客人用来擦嘴的用品，一定要保持清洁，所以在餐巾上台前一定要检查是否潮湿、干净、有孔和平整，发现有问题的应交回布草房处理。

(11) 翻台摆位的注意事项：营业时间内要翻台的时候，首先准备好各类餐具和桌布在工作柜里，翻台时切勿心急，按摆放的步骤避免发出过多的声音，给客人误会，我们不欢迎他们，摆完之后迅速从头检查一遍摆位是否整齐，发现错误立刻更正。

3.3 餐 巾 折 花

◎ 任务导入

张女士 40 岁，很时尚，一直在日本留学，打算回中国过生日，请为她的生日宴会设计餐巾花型。

要求：符合顾客的身份、年龄和生活环境。

◎ 相关知识

餐巾英文为“Napkin”，又称口布、饭巾、席巾、花巾、茶巾等。它既是宴会、酒席以及家庭宴会使用的卫生用品，又有装饰美化餐台的作用。因此，许多宾馆、酒店餐厅都把它作为提高服务质量的重要内容。餐巾折花，是餐厅服务员的一项基本功，餐厅服务员通过艺术创造，将餐巾折成各种动、植物形态，插摆在口杯、盘碟中供人们欣赏。

3.3.1 餐巾的作用

1．卫生清洁

宾客用餐时，餐厅服务员将餐巾放在宾客的膝上或胸前，餐巾可用来擦嘴或防止汤汁、酒水弄脏衣物。由于餐巾直接接触客人的手和嘴，因此在卫生程度上要特别注意。

2．装饰美化

形状各异的餐巾花摆放在餐台上，既美化了餐台，又增添了庄重、热烈的气氛，给人以美的享受。若餐巾花型与美味佳肴相呼应，协调一致、美观统一，则会收到美食美器的良好效果。

3．点化宴会主题

不同的餐巾花型，蕴含着不同的宴会主题。如用餐巾折成迎宾花篮、和平鸽等花型表示欢快、和平、友好，给人以诚悦之感；如折出比翼齐飞、鸳鸯等花型送给一对新人，可以表示出永结同心、百年好合的美好祝愿。

4．标出主宾席位

独特的口布花型及摆设，可以标志主宾的席位，宾客一步入餐厅就可从不同的花型中辨认出自己的位置。在折餐巾花时应选择好主宾的花型，主人花型高度应高于其他花型高度，以示尊贵。

3.3.2 餐巾的种类

餐巾的种类很多，大体上可以从质地、颜色和规格上区分。

1．按质地分

餐巾按质地分，有纯棉、棉麻混纺和化纤的、纸质的餐巾。用棉质的餐巾，吸水性强，触感好，色彩丰富，易折叠造型，但容易褪色，不够挺括，每次洗涤需上浆，比较麻烦。一般化纤餐巾价格适中，造型效果好，但吸水性弱。维萨餐巾(Visa)的特点是色彩鲜艳丰富，挺括，触感好，方便洗涤，不褪色并且经久耐用，但吸水去污性较差，价格也较高。纸质餐

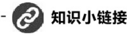
巾特点是一次性使用，规格为 35cm 边长的正方形，成本较低，一般用在快餐厅和团队餐厅。

2. 按颜色分

餐巾按颜色分，有白色和彩色两大类。白色餐巾用途较广泛，白色可以给人以清洁卫生、典雅文静的感觉，适合大型的宴会。彩色餐巾一般可分为暖色调和冷色调两大类。暖色调的餐巾颜色通常有：红色、粉色、橘黄色等。暖色调的餐巾可给人以兴奋热烈、富丽堂皇、鲜艳醒目的感觉，多用于婚宴、寿宴、迎宾宴等场合。冷色调餐巾的颜色常有：浅绿色、浅蓝色等。冷色调餐巾使人有平静、舒适、清凉的感觉。总之，彩色餐巾应适合宴会主题，选择得当可以烘托宴会气氛，渲染情绪，收到特有的宴会摆台的艺术效果。

3. 按规格分

餐巾有大小之分，一般常见的有 45cm 见方的餐巾、50cm 见方的餐巾、大的有 55cm～65cm 见方的餐巾。应根据花型来选择餐巾的大与小，以使用方便为宜。



餐巾的由来

餐巾是宴会酒席上的一种专用保洁方巾。据说在 15、16 世纪时的英国，因为还没有剃刀，男人们都留着大胡子。在当时还没有刀叉的情况下，手抓肉食时很容易把胡子弄得全是油腻，他们便扯起衣襟往嘴上擦。于是，家庭主妇就在男人的脖子上挂块布巾，这是餐巾由来的一种说法。由于这种大块的餐巾使用时显得过于累赘，英国伦敦有一名裁缝想出了一个新主意：将餐巾裁成一个个的小方块，人们发现使用时较为方便，从而逐渐形成了现在宴席上用的餐巾。

3.3.3 餐巾折花的分类

1. 按放置用具分类

(1) 杯花。将折好的餐巾插入饮料杯或葡萄酒杯中，特点是立体感强，造型逼真，从杯中取出后即散开，杯花常用于各种大型宴席。


【参考视频】

(2) 盘花。将折叠好的餐巾花直接放在餐盘中或台面上，特点是盘花造型完整，成型后不会自行散开，手法卫生简捷，可以提前折叠便于储存，打开后平整。

(3) 环花。将餐巾平整卷好或折叠成造型，套在餐巾环内。餐巾环也称为餐巾扣，有瓷制、银制、象牙、塑料、骨制的等。此外餐巾环也可用色彩鲜明、对比感较强的丝带或丝穗带代替，将餐巾卷成所需造型，中央系成蝴蝶结状，然后配以鲜花即可。餐巾环花通常放置在装饰盘或餐盘上，特点是传统、简洁和雅致。

2．按造型外观分类


【参考视频】

(1) 动物类造型。包括鱼、虫、鸟、兽造型，如“鸽子”“海鸥”“金鱼”“蝴蝶”“孔雀”“燕子”“长颈鹿”“大虾”“松鼠”等；有的取其特征，形态逼真，生动活泼。

(2) 植物类造型。包括各种花草和果实造型，如“月季”“荷花”“水仙花”“竹笋”和“玉米”等。其造型美观，千姿百态，变化多样，是餐巾花品种中的一大类。

(3) 实物类造型。包括模仿自然界和日常生活中的各种形态的实物造型，如“挪威冰川”“折扇”“水晶鞋”“花篮”“领带”“迎风帆船”等。

3.3.4 餐巾折花造型的选择

餐巾花型的选择和运用，一般应根据宴会的性质、规模、规格、冷菜名称、季节时令、来宾的宗教信仰、风俗习惯、宾主座位的安排、台面的摆设需要等方面的因素进行考虑。总体原则如下。

1．根据宴会的性质来选择花型

如以欢迎答谢表示友好为目的的宴会餐巾花可设计成“友谊花篮”及“和平鸽”等，可以表达热爱和平、友谊长存之意，婚宴时可以选用“鸳鸯”“喜鹊”“比翼双飞”等，取花好月圆、夫妻恩爱、天长地久之意。

2．根据宴会的规模来选择花型

一般大型宴会可选用简单、快捷、挺拔、美观的花型。小型宴会可以同一桌上使用各种不同的花型，形成既多样、又协调的布局。

3．根据花式冷拼选用与之相配的花型

如上蝴蝶冷盘，可选择花卉的花型，使整个台面形成“花丛蝴蝶”的画面。此外，还可根据风味宴、名菜宴的菜单选择花型。如以海鲜为主的宴席，可选用“鱼”“虾”的花型等。花型与宴会内容配合，既可形成台面的和谐美，紧密配合宴会主题，又可突出中餐美食的特色。

4．根据时令季节选择花型

用台面上的花型反映季节特色，使之富有时令感。例如春季宴会酒席可选择“月季”“迎春”等花卉花型，以示春色满园；夏天选用“荷花”“扇子”等；秋季可选择“菊花”；冬天选用“梅花”“企鹅”等。

5．根据宾客身份、风俗习惯、宾客宗教信仰和爱好来选择花型

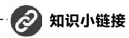
接待对象可分为不同国家和地区的来宾，根据不同的宗教信仰、风俗习惯、性别、年龄选择花形，以示对来宾的尊重。通常情况下，日本人喜“樱花”、忌用“荷花”，美国人喜“山茶花”，法国人喜“百合花”，英国人喜“蔷薇花”等。如果是信仰佛教的，勿叠动物造型，宜叠植物、实物造型。信仰伊斯兰教的，勿用“猪”的造型，可

选择其他类型的花型；婚礼可用“玫瑰花”“鸳鸯”等；圣诞节可选用“圣诞靴”和“圣诞蜡烛”等花型等。

6．根据宾主席位的安排来选择花型

宴会主人席位上的餐巾折花称为主花，主花要选择美观而醒目的花型，其目的是使宴会的主位更加突出。如在接待国际友人宴会上，叠“和平鸽”表示和平，叠“花篮”表示欢迎，为女宾叠“孔雀”表示美丽，为儿童叠“小鸟”表示活泼可爱，使宾主均感到亲切。

餐巾折花的总体要求：要根据宴会主题设计折叠不同的餐巾花。要灵活掌握，力求简便、快捷、整齐、美观大方。



我国古代的餐巾

其实，原始的餐巾我国古代就有，战国时成书的《周礼》中，就已记载了周朝设幕人掌管用毛巾覆盖食物的古制。这种用以覆盖食物的毛巾，可以说是世界上最早的餐巾。到了清代，皇帝用餐时使用的称为“怀挂”的餐巾，则十分别致，它用明黄(皇帝御用的颜色)绸缎绣制而成，绣工精细，花纹别致，福寿吉祥图案华丽夺目。餐巾的一角还有扣绊，便于就餐时套在衣扣上。这种具有中国特色的餐巾，比一般的西方餐巾要华贵得多，且使用方便。

3.3.5 餐巾折花的基本技法

餐巾折花的基本技法有叠、推、卷、穿、翻、拉、捏、掰等。餐厅的服务人员应掌握娴熟的餐巾折花基本技能，达到手法灵活，运用自如，以提高摆台的工作效率和艺术性。

1．叠

叠是最基本的餐巾折花手法，几乎所有的造型都要使用。叠就是将餐巾一折为二，二折为四，或折成三角形、长方形、菱形、梯形、锯齿形等形状。叠有折叠、分叠两种。叠时要熟悉造型，看准角度，一次叠成。如有反复，就会在餐巾上留下痕迹，影响挺括。叠的基本要领是找好角度一次叠成。

2．推

推是打褶时运用的一种手法，就是将餐巾叠面折成褶裥的形状，使花形层次丰富、紧凑、美观。打褶时，用双手的拇指和食指分别捏住餐巾两头的第一个褶裥，两个大拇指相对成一线，指面向外，再用两手中指接住餐巾，并控制好下一个褶裥的距离，拇指、食指的指面握紧餐巾向前推折至中指外，用食指将推折的褶裥挡住，中指腾出去控制下一个褶裥的距离，3 个手指互相配合。推可分为直褶和斜褶两种方法，两头一样大小的褶用直推，一头大一头小或折半圆形或圆弧形的斜褶用斜推。推的要领是推出的褶裥均匀整齐。

3．卷

卷是用大拇指、食指、中指 3 个手指相互配合，将餐巾卷成圆筒状。卷分为直卷和螺旋卷。直卷有单头卷、双头卷、平头卷。直卷要求餐巾两头一定要卷平。螺旋卷分两种：一种是先将餐巾叠成三角形，餐巾边参差不齐；另一种是将餐巾一头固定，卷另一头，或一头多卷，另一头少卷，使卷筒一头大，一头小。不管是直卷还是螺旋卷，餐巾都要卷得紧凑、挺括，否则会因松软无力、弯曲变形而影响造型。卷的要领是卷紧、卷挺。

4．穿

将餐巾先折好后攥在左手掌心内，用筷子一头穿进餐巾的褶缝里，然后用右手的大拇指和食指将筷子上的餐巾一点一点向后拨，直至把筷子穿出餐巾为止。穿好后先把餐巾花插入杯子内，然后再把筷子抽掉，否则容易松散。根据需要，一般只穿 1～2 根筷子。穿的要领是穿好的褶裥要平、直、细小、均匀。

5．翻

翻大都用于折花鸟造型。操作时，一手拿餐巾，一手将下垂的餐巾翻起一只角，翻成花卉或鸟的头颈、翅膀、尾等形状。翻花叶时，要注意叶子对称，大小一致，距离相等。翻鸟的翅膀、尾巴或头颈时，一定要翻挺，不要软折。翻的要领是注意大小适宜，自然美观。

6．拉

拉一般在餐巾花半成形时进行。把半成形的餐巾花攥在左手中，用右手拉出一只角或几只角来。拉的要领是大小比例适当，造型挺括。

7．捏

捏主要用于折鸟的头部造型。操作时先将餐巾的一角拉挺做颈部，然后用一只手的大拇指、食指、中指 3 个指头捏住鸟颈的顶端，食指向下，将巾角尖端向里压下，用中指与拇指将压下的巾角捏出尖嘴状，作为鸟头。捏的要领是棱角分明，头顶角、嘴尖角到位。

8．掰

将餐巾做好的褶用左手一层一层掰出层次，成花蕾状。掰时不要用力过大，以免松散。掰的要领是层次分明，间距均匀。

以上介绍的仅是折花的基本手法，其实在折花时往往是多种手法的有机结合与综合运用。如“孔雀开屏”就用了叠、折、翻、穿、拉、捏等多种手法。只要善于观察、常练习，熟练掌握各种技法，就能折制出挺括美观、种类繁多的花型来。

◎ 拓展知识

3.3.6 餐巾折花的摆放艺术

1．突出主宾位和正、副主人位

主人席位上主花一般要选择品种名贵、折叠精细、美观醒目的花型，以达到突出主位、尊敬主宾的目的。

2．摆放要做到高低、大小错落有致，注意协调性

餐巾折花的协调性是指无论是大型还是小型宴会，除主位外的餐巾折花要高矮一致，大小一致外，还要把一个台面或一组台面当作一个整体来布置。一般主位的餐巾折花与其余的不同。

3．同种或相似花型应分开摆放

当只有一桌的宴会上选用各不相同的花型时，主花要明显。如果选择的花型都是比较矮的，与主花高低相差不能太多。除了主花以外，如果还有高低差别较大的花型，则要以主花为主，其余花型高的不能超过主花，同时要高矮相间布置，不要将高的花与矮的花挤在一起摆放，使整个台面整体协调一致。

3.3.7 餐巾折花的注意事项

餐巾折花在台面上具有抽象性和形象性，要每个花型都发挥其作用，餐厅服务员就要了解每个花型的最佳观赏位置，在摆放时应注意以下几点。

(1) 主花要摆插在主位。主花摆在主位，一般的餐巾花摆在其他宾客席上，但要高低均匀，错落有致，达到一种视觉艺术的美。

(2) 餐巾折花将观赏面朝向宾客。摆放餐巾折花，要使宾客正面观赏，如孔雀开屏、和平鸽等花型，要将正面朝向宾客。适合侧面观赏的，要将最佳观赏面朝向宾客。

(3) 恰当掌握杯内餐巾花的深度。餐巾折成花型后，放入杯内的深度要适中。杯内的部分要折叠整齐规范。

(4) 摆放距离均匀。各种餐巾花之间的距离要均匀，做到花不遮餐具，不妨碍服务操作。

(5) 做好操作前的准备工作，讲究卫生，操作前要洗手消毒；在干净的托盘或餐盘中操作；操作时不允许用嘴咬；放花入杯时，要注意卫生，手指不允许接触杯口，杯身不允许留下指纹。

(6) 一次成型，减少折痕，快速熟练，美观大方，使用方便。

(7) 折花时要分清餐巾的正反面，姿势自然，手法轻巧灵活。

3.3.8 餐巾折花发展新趋势

餐巾花既是用餐的一种卫生用品，又是台面上的一种艺术品，具有实用和观赏两种属性，餐厅服务员要认真掌握餐巾折花的折叠方法，做到技术性和艺术性相结合，达到台面的完整和谐。

(1) 线条简洁明快挺括。因为这类花型折叠所需要的时间短，速度快，而且这种花型散开后，餐巾褶皱少，实用方便。

(2) 趋向盘花。因为杯花是用手将花插入杯中的，所以折花之前手要严格消毒。用盘花可减少手握杯的环节，满足宾客清洁卫生的心理。因此，逐渐向盘花方向发展。

3.4 斟　　酒

◎ 任务导入

酒店的二楼宴会厅正在举办张先生的生日宴会。客人兴高采烈，服务人员也在有条不紊地为客人提供餐中服务。小赵已经在餐厅工作两年，是名副其实的老服务员了。本次生日宴会由小赵负责主桌，他上菜、斟酒、收拾台面都非常娴熟。这时，张先生叫服务员小赵，让他帮忙把自带的酒瓶打开，小赵欣然答应。张先生说，这瓶是他从外国带回来的名酒，让大家尝尝。小赵第一次看到这种酒瓶，一时还不知道怎么开启，又不好意思问客人，所以就按照国内相类似的酒瓶启法试图把酒瓶打开。只听“啪”的一声，酒瓶打开了，小赵暗自惊喜，可是他把酒瓶拿来看后却惊呆了：酒瓶虽然打开了，但是瓶口有破裂，碎渣掉到了酒瓶里……

请告诉小赵，做好斟酒工作，应该掌握哪些知识和技能。

要求：内容具体，方法得当。

◎ 相关知识

给顾客斟倒酒水或饮料是餐厅服务员的重要工作内容之一。餐厅服务员给顾客斟酒时，斟酒操作动作要正确、迅速、优美、规范，这样会给顾客留下美好的印象。餐厅服务员娴熟的斟酒技术及热忱周到的服务，会使参加饮宴的顾客得到精神上的享受与满足，同时还可以增添热烈友好的饮宴气氛。因此说，斟酒服务操作技术不仅需要服务者有广博的酒品知识和服务技术，还要具备相当的文化知识和表演的天赋。

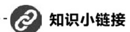
3.4.1 酒水准备

准备工作包括酒水的准备、酒杯的准备、酒水温度的处理。

1．酒水准备

从吧台领出酒水后，先检查酒水是否为客人所需要的酒水，如不是应及时调换；接着检查酒水的质量，如发现酒瓶有破裂或酒水中有浑浊沉淀物等变质现象时，也应调换。

服务员要将领出的酒水瓶身、瓶口擦干净。用托盘盛装酒水、饮料为客人服务或提供给客人选择时，要将瓶子较高的酒水饮料放在内侧，瓶子低的放在外侧，方便取用。



酒　　度

酒精饮料(Alcoholic Drinks)是指含有 0.5%～75.5%酒精的任何适宜饮用的饮料。与此相对的是无酒精饮料(Non Alcoholic Drinks)，俗称软饮料(Soft Drinks)。酒精在酒液中的含量用酒度来表示，通常有公制和美制两种表示法。

(1) 公制酒度。公制酒度以百分比或度表示，是指在 20℃条件下，酒精含量在酒液内所占的体积比例。如某种酒在 20℃时含酒精 38%，即称为 38 度。

(2) 美制酒度。美制酒度以 Proof 表示，是指在 20℃条件下，酒精含量在酒液内所占的体积比例达到 50%时，酒度为 100Proof。如某种酒在 20℃时含酒精 38%，即为 76Proof。

另外，还有英制酒度，以 Sikes 表示，但较少见。

2．准备酒杯

备有为各种不同的酒而设计的酒杯对专门销售食品与酒水的餐厅是非常重要的。如啤酒杯的容量大，杯壁厚，这样可较好地保持它的冰镇效果；葡萄酒杯做成郁金香花型，是考虑到当酒斟至杯中面积最大处时，可使酒与空气保持充分接触，让酒的香醇味道更好地挥发；烈性酒杯容量较小，玲珑精致，使人感到杯中酒的名贵与纯正。餐厅服务员应根据酒类品种配备酒杯，并检查酒杯的洁净和完好程度。

3．酒水温度处理

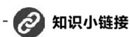
明确酒品的最佳饮用温度。白葡萄酒、玫瑰红葡萄酒、香槟酒和葡萄汽酒最佳饮用温度为 10℃～12℃，红葡萄酒的最佳饮用温度为 20℃。如果能在饮用前打开瓶塞，让酒液与空气接触片刻，红葡萄酒会更香醇。酒精浓度较高的加强葡萄酒，如波特酒和雪利酒最佳的饮用温度为室内温度(20℃)；白兰地、威士忌饮用温度通常为室内温度，也可根据客人需要加入冰块；中国烈性白酒及黄酒最佳饮用温度是室温或稍加热度；啤酒最佳饮用温度为 8℃～10℃，夏天可适当降低，为 4℃～10℃；在矿泉水服务中，其最佳饮用温度约是 4℃，并当着客人的面开瓶。任何冷饮，尤其是矿泉水在没有得到客人同意时，不要在水中加冰块或柠檬片。

降温的方法通常有用冰块冰镇和冰箱冷藏冰镇两种。冰块冰镇的方法是：准备好需要冰镇的酒品和冰桶，并用冰桶架架放在餐桌一侧，桶中放入冰块，冰块不宜过大或过碎，将酒瓶插入冰块中。一般十几分钟，冰镇即可达到效果。冰箱冷藏冰镇的方法则需要提前将酒品

放入冷藏柜内，使其缓缓降至饮用温度。

除对饮用酒进行降温处理外，对盛酒品用的杯具也要进行降温处理，其方法是：服务员手持酒杯的下部，杯中放入一块冰块，摇转杯子，以降低杯子的温度，即所谓的“遛杯”。

升温的方法有水烫、烧煮、燃烧、将热饮料冲入酒液或酒液注入热饮料中升温 4 种，其中水烫和燃烧一般是当着客人的面操作的。



酒 的 分 类

1．按制造方法分类

(1) 酿造酒。酿造酒是指以水果、谷物等为原料，经发酵后过滤或压榨而得的酒。一般都在 20 度以下，刺激性较弱，如葡萄酒、啤酒、黄酒等。

(2) 蒸馏酒。蒸馏酒又称烈性酒，是指以水果、谷物等为原料先进行发酵，然后将含有酒精的发酵液进行蒸馏而得的酒。蒸馏酒酒度较高，一般均在 20 度以上，刺激性较强，如白兰地、威士忌、中国的各种白酒等。

(3) 配制酒。配制酒是指在各种酿造酒、蒸馏酒或食用酒精中加入一定数量的水果、香料、药材等浸泡后，经过滤或蒸馏而得的酒，如杨梅烧酒、竹叶青、三蛇酒、人参酒、利口酒、味美思等。

2．按酒精含量分类

(1) 高度酒。高度酒是指酒精含量在 40 度以上的酒，如白兰地、朗姆酒、茅台酒、五粮液等。

(2) 中度酒。中度酒是指酒精含量在 20～40 度之间的酒，如孔府家酒、五加皮等。

(3) 低度酒。低度酒是指酒精含量在 20 度以下的酒，如黄酒、葡萄酒、日本清酒等。

3．按商业经营分类

中国酒通常采用商业经营的分类方法，将酒分为下列五类。

(1) 白酒。白酒是以谷物为原料的蒸馏酒，因酒度较高而又被称为“烧酒”。其特点是无色透明、质地纯净、醇香浓郁、味感丰富。

(2) 黄酒。黄酒是中国生产的传统酒类，是以糯米、大米(一般是粳米)、黍米等为原料的酿造酒，因其酒液颜色黄亮而得名。其特点是醇厚幽香，味感和谐，越陈越香，营养丰富。

(3) 果酒。果酒是以水果、果汁等为原料的酿造酒，大都以果实名称命名，如葡萄酒、山楂酒、苹果酒、荔枝酒等。其特点是色泽娇艳，果香浓郁，酒香醇美，营养丰富。

(4) 药酒。药酒是以成品酒(以白酒居多)为原料加入各种中草药材浸泡而成的一种配制酒。药酒是一种具有较高滋补、营养和药用价值的酒精饮料。

(5) 啤酒。啤酒是以大麦、啤酒花等为原料的酿造酒。其特点是具有显著的麦芽和酒花清香，味道纯正爽口营养价值较高，促进食欲，帮助消化。

4．按配餐方式分类

外国酒通常以配餐方式对酒进行分类。

(1) 开胃酒。开胃酒是以成品酒或食用酒精为原料加入香料等浸泡而成的一种配制酒，如味美思、比特酒、茴香酒等。

(2) 佐餐酒。佐餐酒主要是指葡萄酒，因西方人就餐时一般只喝葡萄酒而不喝其他酒类(不像中国人可以用任何酒佐餐)，如红葡萄酒、白葡萄酒、玫瑰葡萄酒和有汽葡萄酒等。

(3) 餐后酒。餐后酒主要是指餐后饮用的可帮助消化的酒类，如白兰地、利口酒等。

3.4.2 酒水服务技能

1．示瓶

由于各种酒的品种和产地非常多，尤其是葡萄酒，因此在开瓶之前，都应让客人鉴定一下酒的名称、商标、产地、年限和级别等内容。示酒是指服务员站在点酒客人的右侧，左手托瓶底，右手扶瓶颈，酒标朝向客人，让客人辨认。这种服务程序的目的，是让客人鉴定该酒品的质量，同时也表示对顾客的尊重。示酒是斟酒服务的第一道程序，它标志着服务操作的开始。实际上显示酒瓶商标也是开瓶服务的一部分。

2．开瓶

酒水的种类繁多，故而形成了多种多样的包装，常见的有瓶装、罐装和坛装。在开启瓶塞、瓶盖和打开罐口、坛口时，应该选配适用的开酒用具，并注意动作要规范、优美。

常用酒水的正确开启方法：

1）正确选用开酒器

常用的开酒器有两大类：一种是专门开启木塞瓶的螺丝拔，又名酒钻；另一种是专门开启瓶盖的扳手，又名酒起子。

选用酒钻时应注意，酒钻的螺旋部分应长些，钻头尖而不带刃，最好选用带有一个起拔杆的，以便使用时可使瓶塞平行拔起，从而提高开酒速度。

2）开酒的动作

餐厅服务员开酒时，一般都在操作台上进行，餐厅服务员要注意站立姿势及拿握开酒器的方法。开酒时的动作应正确、规范、优美。开酒后，应注意酒品和酒塞卫生整洁。

3.4.3 斟酒方法

斟酒的基本方法有两种：一种是桌斟，另一种是捧斟。

1．桌斟(托盘斟酒)

斟酒时要站在客人身后右侧，面向客人，左手托盘(若徒手斟酒，左手应持一块洁净的餐巾随时擦拭瓶口)，右手握住酒瓶的下部位置，为客人斟酒。要注意掌握斟酒的程度。有些酒需少斟，有些酒需多斟，但不要过分。


【参考视频】

酒瓶的商标朝向客人一方(让客人可以看到)，斟酒时瓶口对准杯口，与杯沿需保持一定的距离，一般以 1cm 为宜，缓缓把酒注入杯中，切忌将瓶口与杯口相碰或采取

高溅注酒的错误的方法。

2．捧斟

把酒杯拿起，然后再向杯内斟酒。斟酒动作应在台面以外的空间进行，然后将斟好的酒杯放置在客人的右手处。捧斟适用于非冰镇处理的酒。捧斟时服务员要做到准确、优雅、大方。

3.4.4 位置与姿势

(1) 斟酒时，服务员要站在客人身后右侧。

(2) 服务员斟酒时，面向客人，身体微向前倾，右腿伸入两客座椅之间，重心放在右脚上。

(3) 服务员每斟完一杯酒后，即用左手所持的餐巾把残留在瓶口的酒液擦掉。避免酒水滴洒在台布或客人身上。

(4) 每斟一杯，都要换一下位置，站到下一位客人的右后侧，将手臂横越客人是不礼貌的行为。

(5) 为客人斟酒时要与客人保持一定的距离，不可靠在客人身上。

3.4.5 斟酒要领

(1) 斟酒时，瓶口对准杯口，与杯口之间需保持一定的距离，一般以 2cm 为宜，不可将瓶口搭在杯口上。

(2) 斟酒时，右手握酒瓶中下半部分，商标朝向客人，便于客人看见酒水商标(在欧洲也有示瓶后将商标握在手中的)；同时向客人说明酒水的特点。

(3) 斟酒时，要控制斟酒的速度，掌握酒瓶的倾斜度。当斟至适量时旋转瓶身，抬起瓶口，使最后一滴随着瓶身的旋转均匀分布在瓶口上，以免滴落在台布或客人身上。

3.4.6 斟酒顺序

1．中餐斟酒顺序

大型筵席、宴会一般在开席前 10 分钟左右，把烈性酒和葡萄酒斟好。斟酒时可以从主人位置开始，按顺时针方向依次斟酒。来宾入座后，服务员应及时问斟啤酒和饮料等。其顺序是：从主宾开始，按男主宾、女主宾再主人的顺序顺时针方向依次进行。如是两位服务员同时服务，则一位从主宾开始，另一位从副主位开始，按顺时针方向进行。一般场合，餐厅服务员可以先为一桌的长者斟酒；对于一对夫妻，应先为女士斟倒。

2．西餐斟酒顺序

西餐宴会用酒较多，高级的西餐宴会用酒可达 7 种。几乎每道菜都配一种酒，吃什么菜配什么酒，喝什么酒用什么杯。西餐是先斟酒后上菜。斟酒前先请主人确认所点酒水的标识，

并请主人品尝，然后按女主宾、女宾、女主人、男主宾、男主人顺序依次斟酒。

3.4.7 斟酒量

(1) 中餐在斟倒各种酒水，一律以八分满为宜，以示对宾客的尊重。
(2) 西餐斟酒不宜太满，一般红葡萄酒斟倒 1/2，白葡萄酒斟倒 2/3 为宜。
(3) 斟香槟酒要分两次进行，先斟至杯的 1/3 处，待泡沫平息后，再斟至杯的 2/3 处即可。
(4) 白兰地斟一盎司(将标准白兰地杯横放，杯内的酒液与杯口平)。
(5) 啤酒顺杯壁斟倒，以酒液占酒杯的八成、泡沫齐杯口不溢出为标准。

3.4.8 酒水斟倒要求

在特殊酒水斟倒服务中，要求餐厅服务员一定要做到以下几个方面。

1．确认酒水品牌

斟酒前一定要请客人自己选酒，当顾客选定酒后，在酒品开封前，请顾客再次进行确认，在确认无误后方可开封，然后进行酒水斟倒服务。

2．正确选用饮酒用具

斟倒特殊酒水时，一定要配用专门的酒具及酒水斟倒服务所必须配用的附属用品，如加温器、冰桶、布巾等。

3．正确掌握斟酒标准

不同的酒品其斟倒标准不同，餐厅服务员应按照酒品的特点，准确地将酒水斟入杯中。

特殊酒水服务中，应针对不同特点的酒水及顾客的不同需要，提供相应的服务，以满足顾客的特殊需求。

酒水、饮料在日常保管中一定要注意其保质期。同时，保管中要注意温度，啤酒不可冰冻，也不可温度过高；汽酒不可在高温处存放。

◎ 拓展知识

3.4.9 斟酒时的注意事项

(1) 斟酒时要注意瓶内酒量的变化情况，以适当的倾斜角度控制酒液的流出速度。
(2) 斟啤酒时，由于泡沫较多，极易沿杯壁流出杯外，所以斟啤酒的速度要慢一些。
(3) 斟香槟酒或碳酸饮料时，应先向杯内斟倒 1/3，待泡沫消去后，再往杯中续斟。
(4) 随时观察每位客人的酒水饮用情况，当宾客酒水少于 1/3 时，应征询客人意见，及时续斟酒水。

3.5 上　　菜

◎ 任务导入

某酒店零点餐厅正开午餐，一位老先生带着全家老小来到餐厅用餐。迎宾员把一家人引到服务员小周负责的区域。上菜时，由于客人人数较多，坐得很稠密，小周看两个孩子之间空位较大，就选择这个位置上菜。当时女主人就有些不高兴，说了句："你不能从别的地方上菜啊？"小周忙说："对不起。"过了一会儿，传菜员看小周正忙，就直接帮他上菜，无意中又选择了孩子之间。这时女主人可就生气了："不是给你们说了，怎么还在孩子那上菜？烫着孩子你们负责啊？"小周知道后马上道歉，说这是自己的过失，并马上改为在其他空位上菜，还送给小朋友们小礼物。小朋友很高兴，大人们也就不计较了。

针对本案例，你能谈一谈在上菜服务中如何灵活运用服务规范吗。

要求：内容具体，符合逻辑。

◎ 相关知识

上菜和分菜是菜点服务的主要环节，宴会的上菜和分菜要求较高，对于上菜程序、上菜位置、服务节奏、菜肴台面图案等均有讲究，特别是分菜更是一项技术较高的工作，因此，餐厅服务要求服务员要熟练掌握上菜的技巧。

3.5.1 上菜的程序和规则

中国地方菜系很多、宴会的种类也多，如燕翅席、海参席、全鸭席、全素席、满汉全席等。宴会主题不同、地方菜系不同，其菜肴设计安排上也就不同，在上菜程序上也不可能完全相同。例如，全鸭席应先将内脏和其他部分烹制出特色菜肴，最后才上烤鸭，人们称其为"千呼万唤始出来"；又如上点心的时间各地方习惯不同，有的是在宴会上根据宴会的类型、特点和需要，因人、因时、因事而定，不能都一样，但是又要按照中餐宴会相对固定的上菜程序来进行。

1．上菜程序

一般中餐宴会上菜的程序是：第一道是凉菜；第二道是主菜(名菜)；第三道是热菜(数量较多)；第四道是汤菜，第五道是甜菜(随上点心)；最后上水果。


【参考视频】

2．上菜规则

中餐上菜根据不同的菜系，就餐与上菜的顺序会有一点不同。但一般的上菜原则是：先凉菜，后热菜；先咸味菜，后甜味菜；先佐酒菜，后下饭菜；先荤菜，后素菜；

先优质菜或风味菜，后一般菜；先干菜，后汤菜；先浓味菜，后清淡菜；先菜肴，后点心、水果。如客人对上菜有特殊要求，应灵活掌握。

3.5.2 上菜的位置、动作与时机

餐厅服务中在为宾客上菜时，应选择正确位置。中餐宴会上菜一般选在陪同和次要客人之间，并始终保持在一个位置。上菜时，餐厅服务员将菜肴放在托盘内端至桌前，左手托盘，右腿在前，插站在两位客人座椅之间，左腿在后，侧身用右手上菜，把菜品送到转台上，报清菜品名称，然后按顺时针方向旋转一圈，等客人观赏菜肴品质，转至主宾面前，让其品尝。上后一道菜品时，将前一道菜移到其他位置，将新菜放在主宾面前，残菜应随时撤下，但不要撤得太多，菜盘应及时调整，注意盘与盘之间的距离，保持桌面整洁、美观。中餐散座上菜与宴会上菜基本相同。但应注意上菜的位置不能选在老人或儿童身边，以免出现意外。同时，上菜的时机也要把握得恰到好处。

3.5.3 特殊菜肴上菜


【参考视频】

(1) 易变形的油炸菜。上这类菜的方法是，厨师先将装在油锅内的菜端到落台旁，当厨师将菜装上盘子后，服务员要立即将菜端上桌面供客人食用，这样才能使菜保持原汁原味，如果动作较慢，菜就会干瘪变形。

(2) 泥包、纸包、荷叶包的菜。如叫花鸡、纸包鸡、荷香鸡等，餐厅员工应先将菜拿给客人观赏，然后再送到操作台上，在客人的注视下打开或打破，然后用餐具分到每一位客人的餐盘中。如果先行打开或打破，再拿到客人面前来，则会失去菜的特色，并使这类菜不能保持其原有的温度和香味。

(3) 上有响声的菜。如锅巴海参、锅巴鱿鱼、锅巴肉片等，这些菜一出锅就要以最快的速度端上餐台，立即把汤汁浇在锅巴上，使之发出响声，以达到烘托宴席气氛的目的。

(4) 上拔丝菜。如拔丝苹果、拔丝山药、拔丝土豆、拔丝鱼条等，应先上凉开水，再上拔丝菜。

(5) 上有带佐料的菜肴，佐料应跟菜肴一起上桌，如清蒸鱼跟带姜汁醋，北京烤鸭跟带葱段、面酱、荷叶饼，在上菜时可作说明。

(6) 上原盅炖品菜。如冬瓜盅、西瓜盅、原盅鸡等，上桌后要当着客人的面揭盖，以保持炖品的原汁香味在餐台上散发。揭盖时要翻转移开，以免把盖上的蒸汽水滴洒在客人身上。

3.5.4 上菜服务的注意事项

(1) 服务员上菜时应熟悉菜单，仔细核对，检查所上菜肴与客人所点菜肴是否一致。特别是清蒸的海鲜类菜肴，要注意客人所点的数量和重量。

(2) 上菜时应说“打扰了，请慢回身”，以提醒客人防止发生碰撞。不能从客人的肩上、头上越过而引起客人不满。

(3) 注意菜肴调味佐料的跟用。

(4) 第一道热菜应放在第一主人和主宾的前面，没有吃完的菜则移向副主人一边，后面菜可遵循同样的原则。

(5) 遵循“鸡不献头，鸭不献尾，鱼不献脊”的传统礼貌习惯，即在给客人送上鸡、鸭、鱼一类的菜时，不要将鸡头、鸭尾、鱼脊对着主宾。而应当将鸡头与鸭头朝右边放置。上整鱼时，由于鱼腹的刺较少，肉味鲜美腴嫩，所以应将鱼腹而不是鱼脊对着主宾，表示对主宾的尊重。

(6) 观察菜肴色泽、新鲜程度，注意有无异常气味。

(7) 检查菜肴有无灰尘、飞虫等不洁之物。

(8) 检查菜肴卫生，严禁用手翻动或用嘴吹除，如必须翻动，要用消毒过的器具。

(9) 对凉菜尤其要注意其新鲜程度，不能上变质、变味和发黏等不符合卫生标准的菜。

(10) 菜肴上桌后，退后一步报菜名，如是特色菜、名菜应作简单介绍。

◎ 拓展知识

3.5.5 西餐上菜

【参考视频】

西餐用餐一般实行分食制，有的在厨房内完成分好，只需托送上桌，有的直接在餐桌上进行上菜和分菜。

(1) 西餐的上菜顺序为：开胃菜(头盆)、汤、色拉、主菜、甜品、咖啡或茶。

(2) 西餐的上菜方式和中餐是有区别的，它大致有以下几种方式。

① 厨师将菜装在一只专用的分菜盘内，由服务员分给客人。

② 主菜和色拉在厨房里装入盘内，放在盘里端出送上。

③ 由服务员将大盘菜送至餐桌中央，由客人自行取用。

(3) 餐厅员工在提供西餐上菜服务中，总体顺序是先女主宾、后男主宾，最后服务主人与一般来宾。

(4) 餐厅员工应用左手托盘，右手拿叉匙为客人提供服务。服务时，员工应当站在客人的左边。

(5) 西餐菜肴上菜也要“左上右撤”，酒水饮料要从客人的右侧上。法式宴会所需食物都是用餐车送上，由服务员上菜，除面包、黄油、色拉和其他必须放在客人左边的盘子外，其他食物一律从右边用右手送上。每道菜用完均需撤走用过的餐具，然后再上菜。

(6) 西餐的任何一道需配酒类的菜肴在上桌前应先斟酒，后上菜。

3.6 分　　菜

◎ 任务导入

小王今年刚刚从某大学旅游系酒店管理专业毕业，来到海口某五星级酒店餐厅实习工作。这十几天酒店接待一个大型会议团，生意火爆。酒店全体上下忙得不亦乐乎，餐厅员工更是加班加点。

中午 12:15 分小王从厨房部端着一盘清蒸石斑鱼出来准备上菜时，客人要求分鱼。

小王不知所措……

你能告诉小王，他应该掌握哪些分菜知识和技能吗？

◎ 相关知识

中餐分菜历史悠久，早在古代帝王饮宴时就已出现了。当时，每位进餐者席地而坐，一人一桌，所上食品一人一份。中餐分菜由此产生，并不断随着人们饮宴形式的变化而发展。

无论在中餐厅还是西餐厅，分菜服务都是餐厅服务员的工作之一。分菜服务既体现着餐厅服务员的工作态度，又反映出餐厅的服务水平，因此，服务人员必须熟练掌握服务技巧。

3.6.1 分菜服务

分菜服务就是在客人观赏后由服务人员主动均匀地为客人分菜分汤，也叫派菜或让菜。西餐中的美式服务不要求服务员掌握分菜技术，俄式服务要求服务员有较高的分菜技术，法式服务要求服务员有分切技术。分菜服务可以有效体现餐饮服务的品质，因此服务人员必须熟练掌握服务技巧。


【参考视频】

3.6.2 分菜前的准备工作

菜品端上餐台之前，值台的餐厅服务员要准备好分菜所用的各种餐具及用具。

1. 分菜工具的准备

分菜服务前，应将分菜所需的工具、用具准备齐全。分炒菜前，应准备分菜所需相应数量的骨碟；分汤菜前，应准备分汤菜所需相应数量的汤碗与长把汤匙；分蟹类菜肴时，应按相应的人数准备好骨碟与蟹钳等。

2．菜肴展示

当传菜员将菜由厨房送至前台后，值台餐厅服务员在分菜服务前，应将菜肴端至客人面前(或放在餐台上或端托在手上)向客人展示。展示的同时，要向客人介绍菜肴的特点、烹调方法等有关内容。客人观赏后，方可进行分菜服务。

3.6.3 分菜的工具

1．中餐分菜的工具

中餐分菜的工具包括分菜叉(服务叉)、分菜勺(服务勺)、公用勺、公用筷、长把勺等。

2．中餐分菜工具的使用方法

分菜叉、勺的使用方法：服务员右手握住叉的后部，勺心向上，叉的底部向勺心；在夹菜肴和点心时，主要依靠手指来控制；右手食指插在叉和勺把之间与拇指酌情合捏住叉把，中指控制勺把，无名指和小指起稳定作用；分带汁菜肴时用分菜勺盛汁。

分菜叉、勺的握法有：

(1) 指握法。将一对分菜叉、勺握于右手，正面向上，叉子在上方，分菜勺在下方，横过中指、无名指与小指，将叉、勺的底部与小指的底部对齐并且轻握住叉、勺的后端，将食指伸进叉、勺之间，用食指和拇指尖握住叉、勺，如图 3-14 所示。

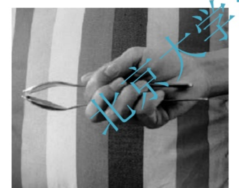
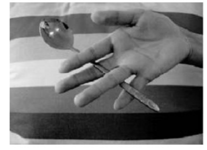


图 3-14　指握法

(2) 指夹法。将一对叉、勺握于右手，正面向上，叉子在上，分菜勺在下方，使中指及小指在下方而无名指在上方夹住分菜勺。将食指伸进叉、勺之间，用食指与拇指尖握住叉子，使之固定。此种方法使用灵活，如图 3-15 所示。

(3) 右勺左叉法。右手握住分菜勺，左手握住分菜叉，左右来回移动叉勺，适用于体积较大的食物派送，如图 3-16 所示。



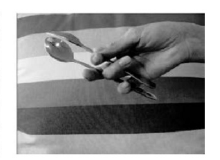


图 3-15　指夹法



图 3-16　右勺左叉法

3.6.4　分菜的方式

分菜有 3 种方法，即餐台分菜、分菜台分菜和厨房分菜。前两种分菜是在客人面前，餐厅服务员现场操作分菜服务，其分菜技术要求高。

1．餐台分菜

(1) 分让式餐台分菜。分菜服务时，餐厅服务员左手垫上餐巾布，将菜盘托起，右手拿分菜用的餐叉、餐勺进行分让。

(2) 二人合作餐台分菜。指分菜服务时由两名餐厅服务员配合操作，即一名餐厅服务员负责分菜，另一名餐厅服务员负责为宾客递送分好的菜肴食品。这种分菜服务时，餐厅服务员应站在翻译与陪同人员的中间位置，右手持餐叉、餐勺盛取菜肴，左手持长把勺接挡下方，以防菜汁滴落在台面上。另一名餐厅服务员站在宾客的左侧，把餐碟递给分菜的餐厅服务员，待菜肴分好后，将餐碟放回客人面前。

2．分菜台分让式服务

首先在分菜台上准备好干净的餐盘，备好叉、勺等分菜工具。当菜肴从厨房递送到前台后，餐厅服务员应先将菜放在餐台上进行展示，介绍菜名、特色，然后再将菜取下放到分菜台上进行分菜操作。分菜时要求快速、均匀。待菜分好后，将装菜碟放在托盘内，端托至宾客的左侧递送到宾客面前。其分送顺序与餐台分菜顺序相同。

3.6.5　分菜的基本要求

(1) 将菜点向客人展示，并介绍名称和特色后，方可分让。大型宴会，每一桌服务人员的派菜方法应一致。

(2) 分菜时留意菜的质量和菜内有无异物，及时将不合标准的菜送回厨房更换。客人表示不要此菜，则不必勉强。此外应将有骨头的菜肴，如鱼、鸡等的大骨头剔除。



【参考视频】

(3) 分菜时要胆大心细，掌握好菜的份数与总量，做到分派均匀。

(4) 凡配有佐料的菜，在分派时要先蘸上佐料再分到餐碟里。

(5) 分菜的顺序应是：按主宾、副主宾、主人、一般宾客顺序依次分送。

3.6.6 特殊情况的分菜方法

1．汤类菜肴的分让方法


【参考视频】

先将盛器内的汤分进客人的碗内，然后再将汤中的原料均匀地分入客人的汤碗中。

2．造型菜肴的分让方法

将造型的菜肴均匀地分给每位客人。如果造型较大，可先分一半，处理完上半部分造型物后再分其余的一半。也可将可食用的造型物均匀地分给客人，不可食用部分待分完菜后撤下。

3．卷食菜肴的分让方法

一般情况是由客人自己取拿卷食。如老人或儿童多的情况，则需要分菜服务。方法是：服务员将吃碟摆放于菜肴的周围；放好铺卷的外层，然后逐一将被卷物放于铺卷的外层上；最后逐一卷上送到每位客人面前。

4．拔丝类菜肴的分让方法

由一位服务员取菜分类，另一位服务员快速递给客人。

◎ 拓展知识

3.6.7 分菜服务注意事项

(1) 分菜过程就是一个服务员向客人做操作表演的过程，分菜时，姿势一定要优雅、大方。

(2) 分菜前先将菜端上桌示菜并报菜名，使用礼貌用语“请稍等，我来分一下这道菜”，然后再进行分派。

(3) 要将菜肴最优质部分让给重要客人。

(4) 分带有头、尾、骨头的菜肴时其不要分给宾客；分有带卤汁的菜肴时，注意不要让卤汁溢出盘外或滴在客人身上。

(5) 分菜时做到一勺准，不允许将一勺菜或汤分给两位客人，数量要均匀。

(6) 分菜时要注意手法卫生、动作利索、分量均匀；服务员在保证分菜质量的前提下，以最快的速度完成分菜工作；一叉一勺要干净利索，切不可在分完最后一位时，菜已冰凉；带佐料的菜，分菜时要跟上佐料，并略加说明。

(7) 分菜、派菜时要轻拿轻放，尽量减少餐具碰撞，叉、勺等餐具不要在盘上刮出响声。

3.7 撤换餐具

◎ 任务导入

餐饮部经理在巡视用餐区域时，发现有一桌客人的餐桌上摆满海鲜壳。经理马上拿起托盘和食品夹子，为客人清理台面。客人连声道谢。客人用餐完毕后，经理问服务员为什么没有帮助客人清理台面。服务员说："当我用餐巾纸帮着清理的时候，客人说不用。"你能告诉服务员，问题出在哪里吗？

◎ 相关知识

一桌宴会往往需要两种以上酒水饮料，并配有冷、热、海鲜、汤、羹等不同的菜品，这些菜品采用炒、烩、扒、煎等不同的烹饪方法，因此，在宴会进行中需要不断地更换餐具、用具。这样做主要是为了丰盛宴席，提高宴席档次，搞好餐桌卫生，使菜肴不失其色，保持原汁原味，突出特点，增加美观。


【参考视频】

撤换餐具是客人在就餐间隙过程中一道必不可少的工序，其撤换时机、次数、需求、方式是餐厅服务员必须掌握一种技能。

3.7.1 中餐撤换餐具

1．撤换烟缸

烟灰缸中，烟头不能超过两个。在撤换烟灰缸的时候，必须先把干净的烟灰缸盖在用过的烟灰缸上，并将两个烟灰缸一并撤下，然后再把干净的烟灰缸放在餐桌上，这样可以避免在撤换时烟灰飞扬，有碍卫生。撤换烟灰缸与撤换餐碟、汤碗一样，也需要用托盘进行操作。另外，撤烟灰缸是要做防火安全检查，看是否有未熄灭的烟蒂，如有应进行及时处理。

2．撤换骨碟汤碗

在为客人撤换骨碟、汤碗时，服务员要把干净的餐具放在托盘的一侧，左手托盘，右手为客人撤换餐具。从主宾位开始，先把用过的餐具撤换下放在托盘的另一侧，然后为客人摆放上干净的餐具，以顺时针方向依次进行。在撤时应注意，用过的餐具和干净的餐具要严格分开，防止交叉污染。如遇有个别客人前一道菜还未用完，而新菜又上来了，这时可以在客人面前先放上一只干净餐具，等客人用完后再撤下前一道餐具。

3．撤换菜盘

在中餐宴会中一定要保持餐桌清洁。客人就餐时，服务员要注意观察台面，每当

客人用完一道菜后，服务员就应将空盘撤下。如遇高档宴会，一般上新菜，就要撤旧菜，桌面上不超过两道菜；一般宴会，台面上不超过 5 道菜。如果超过一定数量，就会影响整个台面的清洁美观。所以，一般在服务员分好菜，客人品尝完毕，下道菜上桌时，就把前一道菜撤下。撤前道菜时服务员应征求客人意见，得到客人肯定答复后，才能撤下。撤菜盘时要使用托盘，站在上菜的位置，左手托盘，右手撤菜盘。不能将托盘放在餐台上收餐具，注意动作要轻，平稳，防止餐具碰出响声，还要防止菜汁、卤汁滴在客人身上。

4．撤换酒具

换酒具时，应先根据客人所订酒水，准备好相应数量的干净酒杯，将酒杯的杯口向上整齐地码放在铺有洁净餐巾的托盘上。更换酒具时，应从客人的右侧按顺时针的方向进行，要遵照女士优先的原则，将酒具放在正确的位置上。操作时不得将酒杯相互碰撞，以免发出声响，打扰客人。

3.7.2 中餐撤换餐具的时机

(1) 吃过冷菜换吃热菜时应更换骨碟。
(2) 吃过鱼腥味食物，再吃其他类型菜肴时，应更换骨碟。
(3) 上风味特殊、芡汁各异、调味特别的菜肴时，应更换骨碟。
(4) 凡吃甜菜、甜点、甜汤时，应更换骨碟。
(5) 洒落酒水、饮料或异物时，应更换骨碟。
(6) 碟内骨刺、残渣较多，影响雅观时，应更换骨碟。
(7) 客人在就餐中餐具落地时，应更换骨碟。
(8) 上菜不及时的时候，可以用撤换餐具等方法使宴会不冷场。

◎ 拓展知识

3.7.3 撤换餐具注意事项

(1) 撤换餐具时应注意礼貌，站在客人的右侧用右手将餐具撤回放到托盘中。

(2) 撤盘时不拖曳，不能当着客人的面刮擦脏盘，不能将汤水及菜洒到客人身上。

(3) 如果客人还要食用餐盘中的菜，餐厅员工应将餐盘留下或在征得客人的意见后将菜并到另一个餐盘中。

(4) 撤盘时，应将吃剩的菜或汤在客人右边用碗或盘装起来，然后将同品种、同规格的碗或盘按直径由大到小的顺序自下而上摆放整齐。

(5) 若餐桌上有剩余食物，切不可用手直接去抓取，服务员应该用叉匙或其他工具拿取，体现文明卫生操作。



服务员操作的过失

夏日中午，酒店宴会大厅正在举行欢迎记者午宴，百余名客人在互相交谈，舒缓的背景音乐响起。这时，一位男侍应生手托饮料盘向客人走来，一不小心，托盘上的饮料翻倒，全部洒在邻近的一位小姐身上，小姐被这突如其来的事情吓得发出了一声尖叫："啊呀！"响声惊动了百余名客人，大家目光一齐投向这位小姐。

[特写]客人身上被淋湿。

这样的场合发生这样的事情，年轻的小姐显得无比尴尬。那位服务员手足无措，脸色煞白。

案例思考：

如果你是餐厅部经理，你准备如何处理这件事情?



本章小结

本章主要介绍了托盘、餐巾折花、斟酒、摆台、上菜和分菜及撤换餐用具等基本服务技能。作为餐饮服务人员，只有掌握这几项基本操作技能才能胜任餐厅的服务工作。因此，餐饮服务人员要认真地进行技能训练。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 托盘的操作要领是什么？

(2) 餐巾折花的注意事项有哪些？

(3) 斟酒的基本要领是什么？

(4) 如何上菜、分菜？

(5) 怎样撤换餐具？

(6) 中餐摆台应注意什么？

2. 判断是非

(1) 托盘按形状分大体有 3 种，即圆形托盘、方形托盘和长方形托盘。 (　　)

(2) 托运物品时，应该选择与所托物品大小相称的托盘，并将托盘洗净擦干。 (　　)

(3) 将餐具码放在托盘内，左手托盘，右手摆放。从主人席位开始，按逆时针方向绕台依次进行。 (　　)

(4) 宴会主宾、主人席位上的花称为主花。 (　　)

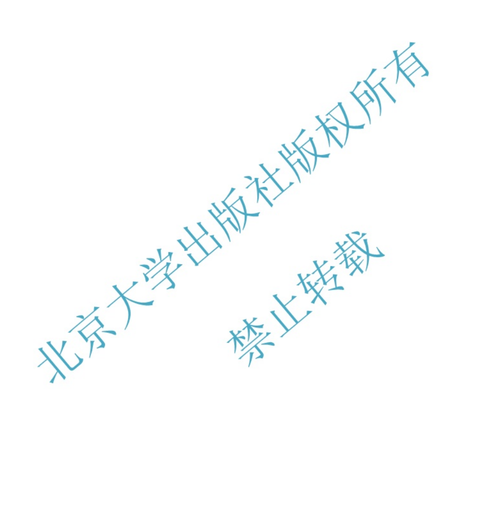
(5) 白葡萄酒、玫瑰红葡萄酒、香槟酒和葡萄汽酒最佳饮用温度为 12℃～16℃。 (　　)

(6) 上有带佐料的菜肴，佐料应跟菜肴一起上桌，如清蒸鱼跟带姜汁醋，北京烤鸭跟带葱段、面酱、荷叶饼，在上菜时可略作说明。 (　　)

(7) 分菜有 3 种方法，即餐台分菜、分菜台分菜和厨房分菜。前两种分菜是在客人面前，餐厅服务员现场操作分菜服务，其分菜技术要求高。 (　　)

3. 体验练习

尝试为一家刚开业的五星级酒店做一份餐厅基本技能培训方案。



Chapter 4

餐饮服务设计

【学习任务】

- 掌握中餐零点服务、大堂吧及客户送餐服务、中餐宴会及西餐服务的服务程序和技巧。
- 会从多角度分析餐饮服务的创新。
- 会对宴会服务及庆典服务进行组织和策划。

【本章概要】

- 了解中餐零点服务设计。
- 清楚大堂吧及客户送餐服务设计。
- 掌握中餐宴会服务设计。
- 掌握西餐厅服务设计。



“投降”的客人

某天晚上，老汪正在宴请远道而来的老朋友小李一行。在点菜时，服务员小陈热心地向老汪推荐应时的大闸蟹，老汪欣然接受。当大闸蟹上桌时，小陈又热情地向小李等人介绍本地大闸蟹的特色，在座的客人都非常满意小陈的服务。

在客人们津津有味地品尝大闸蟹时，小陈走近小李说：“对不起，先生，给您换一下餐碟好吗？”此时的小李右手拿着半只螃蟹，见状后忙侧身让开，为避免碰到小陈，小李还把右手举过了肩膀，小陈发现餐碟中还有半只螃蟹时，便提醒小李，“先生，还有半只螃蟹呢。”小李又连忙用左手拿起另半只螃蟹。双手各拿半只螃蟹的小李为不影响小陈更换餐碟而成举手投降状，一旁的老汪看到后便打趣地说：“小李，是不是喝不下酒而向我投降了？”小李一听，忙自嘲地说：“我是向漂亮的服务员小姐投降。要说到喝酒，我哪会怕你。等小姐换好餐碟，我好好与你喝几杯。”等小陈换好餐碟，小李果真要与老汪喝酒，老汪也不甘示弱。当两人干完第一杯后正凑在一起说话时，小陈过来说：“对不起，先生，给您倒酒。”小李和老汪不约而同地向两边闪，小陈麻利地为两人斟满酒，两人又干了一杯，然后又凑在一起说话，小陈又不失时机地上前说：“对不起，先生，给您倒酒。”此时的小李忽然对着小陈大声怒吼道：“没看到我们正说着话吗？”小陈一脸茫然，不知该怎么办才好。

作为现代酒店的主要部门餐饮部除了为客人提供美味佳肴外，更重要的是提供精神享受。不仅要提供优质服务，还要提供个性化服务、针对性服务、超值服务。一个优秀的组织必须是一个运作规范、富有竞争力的组织。在餐饮组织服务与管理过程中，为了实现管理的“一条龙”和“一站式”服务，标准化、规范化、程序化的工作流程是其基本保证。

4.1 中餐零点服务设计

◎ 任务导入

参观一家四星级以上酒店的零点餐厅，描述零点餐厅的服务流程。

◎ 相关知识

零点餐厅是指宾客随点随吃，自行付款的餐厅。酒店或餐厅通常将到中餐厅用餐的散客服务称为中餐零点服务。中餐零点服务的特点是客人多而杂，人数不固定，口味需求不一，

用餐时间交错，致使餐厅接待量不均衡，服务工作量较大，营业时间较长。所以，餐厅服务员服务时，在突出热情、周到、细致、体贴的同时，还要做到迅速、快捷而不紊乱。


【参考视频】

4.1.1 中餐零点餐台设计与布局

1．确定恰当的规模和比例

一般而言，零点中餐厅不宜过大，酒店应增加贵宾包间的数量，并提高其质量。掌握消费者心理很重要，目前到酒店消费的客人都希望有一个好的就餐氛围，许多人拥在一起吵吵闹闹是他们所不愿意看到的；其次，商务宴请往往占很大的比例，而进包间可以提升档次，显示他们对客户的重视，并可以有一个安静的交流氛围。以 200 间左右的客房数规模的酒店而言，其包间数在 30 间左右，而零点中餐厅则控制在 80～100 餐座较为理想。需要注意的是，酒店同时还应拥有一个能至少同时容纳 300～400 人同时就餐的多功能宴会厅，这样，婚宴及会议用餐就可以得到兼顾。

2．注重保护客人的隐私

在零点餐厅中，最好不要设计排桌式的布局，那样一眼就可将整个餐厅尽收眼底，从而使得餐厅毫无档次，空间乏味。目前流行的方式是通过各类形式的玻璃、镂花屏风将空间进行组合。这样不仅可以增加了装饰面，而且又能很好地划分区域，给客人留有相对私密的空间。因此，包间的门不要相对，应尽可能错开；桌子不要正对包间门，否则，其他客人从走道经过时一眼就可将包间内的情况看得一清二楚；一些高档包间内设备餐间，备餐间的入口最好要与包间的主入口分开，同时，备餐间的出口也不要正对餐桌。

3．通风及排烟

零点餐厅与包间都需有良好的通风及排烟。部分餐厅一进去就有一股烟味、酒味、油烟味、霉味，以及各种菜肴的混合味道，其问题就出在通风。酒店在设备的专业设计时要特别注意这一问题。这一问题由多种因素造成，厨房负压不够是常见的问题之一，增加负压可避免厨房油烟及菜味的溢出，还可避免整个酒店通风的串味。

餐厅分吸烟区和非吸烟区可以减小吸烟对非吸烟客人的影响，当然，早在通风设计时就应考虑到这一问题，这一区域通风量的增加可减小对其他区域的影响。通风方面另一常见问题是出风口正对客人或餐桌，那会影响客人的舒适及菜肴的质量。

4．灯光设计

在此之前就已提到了灯光问题，太亮或太暗的就餐环境会使客人感到不适，桌面的重点照明可有效地增进食欲，而其他区域则应相对暗一些，有艺术品的地方可用灯光突出，灯光的明暗结合可使整个就餐环境富有层次感。此外，还应避免彩色光源的使用，那会使得餐厅显得俗气，也会使客人感到烦躁。

5．营造文化氛围

请设计师结合当地的人文景观，通过艺术的加工与提炼，创造富于地方特色的就餐环境，对于客人来说也是具有相当吸引力的。有部分餐厅和包间的装修风格与包间的名字不相协调，给人一种莫名其妙的感觉。因此，设计时就应考虑到餐厅及包间的主题，而不是等装修结束后再起名。高雅的文化氛围还通过艺术品和家具来体现，这是需精心设计方可达到的，切不可由业主方随意布置。



零点餐厅布局应注意的问题

1. 除了备餐台外，高档的包间还应设置会客区、衣帽间等，这些最好设计成嵌墙式的，这样更容易营造包间的整体效果。

2. 包间的装修以什么为中心是最常见的问题之一。很多公司在设计时没有考虑到包间内的家具，以包间的正中心为中心，其结果是配备备餐台及沙发、茶几等家具后，餐台的位置发生问题，与天花的灯具不相配，而此时包间的天花已做，灯已配好，再返工已不可能，势必影响包间的整体效果。

3. 设计中应考虑一部分包间的多功能性，通过使用活动隔断，使包间可分可合，满足多桌客人在一相对独立的场所就餐的需求，增加包间使用的灵活性，从而提高包间的使用率。但要使用隔音好的隔断，确保为客人提供相对私密的就餐环境。

如条件许可，尽可能使包间的大小多样化，要考虑到 2～6 人在包间的用餐需求，2～4 人在一个直径 1.8m 的餐桌上用餐，感觉相互间距离太远，不仅不便谈话，菜也无法放置。

4. 尽量降低各种噪声，如：餐厅与厨房间设置两道门可以降低来自厨房的噪声，风机房应设置在对包间影响最小的位置。

5. 卫生间最好不要设在零点餐厅外，那会给就餐的客人带来一定程度的不便。

6. 贵宾包间不应设卡拉 OK 设施，这会破坏高雅的就餐氛围，降低档次。而且也会影响其他包间的客人。

4.1.2 迎宾服务



【参考视频】

1．站位

开餐前 5 分钟按照标准站立姿势，站立在餐厅门口外侧或迎宾台后，面向客人方向面部表情自然，热情，眼光平视前方。

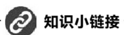
2．迎候

当客人行至餐厅 3m 处，迎宾员应向前移动半步，双手自然下垂于身前，微微弯腰，鞠躬 20°～30°，说：“您好，先生/女士，欢迎光临！”

3．询问

向客人致意后应主动询问客人是否已经有订过餐位。如果客人已经订过，要核查清楚后再引导客人进入餐厅，并说：“××先生，您的餐位已经安排好了，请随我来。”如果客人没有订过，应该问清客人人数：“先生，请问您一共几位？”听清回答后，根据餐厅订餐情况和客人用餐人数引导客人进入餐厅。

合理地安排客人用餐的位置，不仅能使客人得到一个舒心的环境，还可以借客人来烘托气氛，满足客人对于对餐位的要求，也是迎宾员工作重要的组成部分。



为客人安排满意的座位

朋友聚会，特别是年轻人的聚会，要安排在餐厅里边的位置，以防聚会时的开怀大笑影响其他的客人就餐时的情绪。

老年人或残疾人用餐应该安排在餐厅出入、行动方便的门口或主通道旁边的餐台。

年轻的伴侣需要的是温馨和宁静，所以要安排在可以看到美丽景色的窗旁。

衣冠楚楚，手提公文包的先生和女士要安排在安静，不易被干扰的位置，因为他们头脑中还少不了对一天公务的思考。

衣着华丽的客人一定要安排在餐厅的中央较为明显的位置，以客人的光彩来增加餐厅的气氛；迎宾员在安排客人就餐餐台时，不可忘记主随客便的原则，只能向客人提建议而决不能代客人决定。

4．引领

迎宾员引领客人时在客人右前方 1m 左右，并兼顾客人是否跟上；上电梯时要长按住电梯，待客人都上电梯后，再上电梯；要先于客人下电梯并长按电梯，等客人全部下来后再松手。

5．协作

迎宾员将客人引至餐厅或雅间，协助服务员为客人拉椅让座，拉椅时动作要轻。如果客人带着小孩儿要及时增添儿童椅。

4.1.3 中餐点菜服务

1．点菜前的准备工作

仪容仪态要求：举止端庄、神情专注、主动亲切、语言流利。

餐饮知识要求：掌握中外民俗、菜点知识、营养知识、酒水知识。

2．观察客人

看客人的年龄、性别、职业、文化程度；是外地还是本地；是吃便饭还是洽谈生意；是

宴请朋友聚餐，还是情侣约会；性格是炫耀型还是茫然型；还要观察到谁是主人，谁是客人。

看人员的组成结构，是点菜生获取信息的第一印象。例如，客人若年龄差别不大，多半是同学或朋友；带有孩子或老人，则家庭型客人居多；若互相谦让，一般是因公交往的商务型客人。

“听”的目的是在“看”的基础上进行深层次的了解，要求是能听出“话里话外”，准确地把握客人的需求、想法。

3. 递交菜单

待迎宾引领客人入座后，茶水服务结束时，在恰当的时机，走上前点头示意，询问客人是否点菜。确定后至客人的左侧呈递菜谱，打开菜谱第一页，左手拿菜谱左下角，将菜谱传递给客人。

4. 介绍菜单

当客人盲目翻动菜谱无从下手时，应及时介绍菜品、酒水和菜谱上相对应的排列位置。推荐菜品、指点菜品时应五指并拢，简洁明快、干净利落地指点菜谱上的菜品；不能用笔指点菜谱，不能指在两行字体之间，手指不能遮挡菜谱上相应的文字，同时询问客人：“您看××菜怎么样？”然后立即对该项菜品做出简要介绍。

5. 复述菜单

客人点完菜后，复述一遍所点的菜品，以免出现点菜差错。

6. 传递点单

将点菜单一式三联或四联，分送与厨房、收银台、传菜部，另一份做银根备查，清楚写明台号、就餐人数、就餐日期并签名。现在很多餐厅都采用 PDA 点菜，点菜员和服务员要熟练使用掌握并能快速输入信息。

4.1.4 中餐值台服务

观察客人进餐情况，勤巡视每台客人台面，发现事情马上去做，良好的服务体现于服务员做在客人提出要求之前。

(1) 每上一道菜之前要先整理餐台，将空的菜碟、分餐碗等及时撤走，并重新摆好台面上的其他菜碟。保证菜品荤素相间，餐台整洁美观。

(2) 每上一道菜都要为客人清楚的报菜名，并简单介绍菜肴的风味特色、配料等。

(3) 上螃蟹、龙虾类菜品，要为客人提供相应的工具并上洗手盅，同时为客人更换第三道香巾。

(4) 主动为客人添加酒水、茶水等。

(5) 客人进餐时，骨碟、翅碗内有骨头、酒水及装饰碟内有异物，应及时换上干净的餐具。

(6) 用完腥、辣、甜和多骨刺的菜肴后要更换骨碟。

(7) 为客人调换碰脏的餐具、掉落的筷子等，要求在 30s 内送上干净的餐具。

(8) 如客人中途离座，及时将餐台上的汤汁、菜肴收拾擦净。

(9) 如客人不小心碰翻酒杯，应及时帮助擦拭，根据溢出面积和酒杯是否受损，决定是否铺口布或调换酒杯，并重新斟酒。

(10) 注意客人的进餐速度，随时与厨房联系出菜速度。

(11) 客人完全停筷后，征得客人同意后，将台面上菜碟撤走，并留意是否要补充牙签。

(12) 留意客人对酒店的评价并及时反馈。

(13) 注意对酒醉客人的提醒并及时报告上级。

(14) 认真谨慎处理客人的投诉。

(15) 上完菜后，告诉客人菜已上齐，并询问何时上甜品。

4.1.5 中餐酒水服务

1．点酒水

服务员或酒水员按《酒水点单程序与关键问题》完成酒水点单或推荐酒水、下酒水单等工作。

2．取酒水

(1) 服务员或酒水员到吧台按客人的酒水单领取酒水。

(2) 如客人点的是白葡萄酒，需在冰桶内放上碎冰，将瓶酒放入冰桶，最佳温度为9℃，酒牌朝上，冰桶边架放置在主人右后边。

(3) 如客人点的是红葡萄酒，将瓶酒放入垫有毛巾的酒篮中，最佳温度为20℃，酒牌朝上，使客人可以看清。

(4) 如客人点的是普通酒水，可用托盘进行取运，即在托盘中摆放酒水。摆放时，应根据客人座次顺序摆放，主宾的酒水放在托盘远离身体侧，主人的酒水放在托盘里侧。

(5) 取酒水的时间不得超过3min。

3．服务酒水

(1) 摆放酒水、饮料杯。客人餐具前的酒杯、饮料杯的摆放要从大到小，放在客人便于拿放的位置。

(2) 开启酒瓶、饮料罐。开启有气体的酒和罐装饮料时，切忌正对着客人。

(3) 斟酒服务。

4.1.6 中餐结账服务

1．准备账单

(1) 应在最后一道菜上过后，将账单准备好，以免客人等候。

(2) 对于用餐完毕的客人，一般要等客人招呼结账或示意买单时，快速送上账单。

(3) 当客人要求结账时，服务员应请客人稍等，立即去收银台为客人领取账单。

(4) 服务员告诉收银员所结账的台号，并检查账单台号、人数、菜品及饮品消费额是否正确。

2．呈递账单

(1) 呈递账单前，应先行询问客人是否还有别的需要，如分单或打英文账单，应事先通知收银员。

(2) 将取到的账单夹在结账夹内，走到客人右侧，打开结账夹，右手持夹上端，左手轻托结账夹下端，递至客人面前，请其检查。注意不要让其他客人看到账单。

(3) 若是多位客人，应尽可能辨明付款者；如无法判定谁是付款人，应询问哪位买单，确定付款人后再把账单递交过去。

(4) 当一男一女在一起进餐时账单送给男士，若此二人各自叫菜另有吩咐而有各自的账单除外。

(5) 账单呈上后，应随即保持距离，待客人将现金准备妥当后再上前收取，并当面将现金复点一遍；如是伴同客人到收银台付账也应站离远一点，以避免有等候小费之嫌。

3．不同结账方式的结账程序

结账付款方式一般包括付现、签单、使用信用卡，其结账手续稍有不同，具体如表 4-1 所示。

表 4-1　不同结账方式下的结账程序

结 账 方 式	结账服务程序
客人签单	(1) 如客人是本酒店的住店客人，服务员在为客人送上账单的同时，为客人递上笔，并礼貌地提示客人需写清房间号、正楷姓名及签字，以凭其转入酒店大柜台结账。 (2) 客人签好后，服务员将账单重新放入结账夹，拿起结账夹，并真诚地感谢客人
现金结账	(1) 如客人付现金，应在客人面前清点钱数，并请客人等候，将账单及现金快速送收银处。 (2) 收银员收现金时需唱票唱收，且在账单三联上盖上“现金收讫”章。 (3) 待收银员收完钱后，服务员将账单第一页及所找零钱夹在结账夹内，送还客人。 (4) 服务员站立于客人右侧，打开结账夹，将账单第一页及所找零钱递给客人，同时真诚地感谢客人。 (5) 客人确定所找钱数正确后，服务员应迅速离开餐桌
信用卡结账	(1) 如客人使用信用卡结账，服务员应询问有无交易密码。 (2) 若无交易密码，服务程序如下： ① 请客人稍等，快速将信用卡和账单送回收银处； ② 收银员做好信用卡收据，服务员将收据、账单和信用卡夹在收银夹内拿回餐厅； ③ 将结账夹打开，从客人右侧递上，请客人分别在账单和信用卡收据上签名； ④ 检查是否与信用卡上的签名一致

4．结账后的对客服务

(1) 结完账后要礼貌地向客人道谢。

(2) 如客人结完账却未马上离开餐厅，服务员应继续提供服务，为客人添加茶水，及时更换烟灰缸。

5．结账注意事项

(1) 凡涂改或不洁的结账单，不可呈给客人。

(2) 结账单送上而未付款者，服务员要留意防止客人逃、漏账。

(3) 付款时，现金当面点清。

(4) 钱钞上附有细菌，取拿后，手指不可接触眼睛、口及食物。

(5) 服务员不得向客人索取小费。

4.1.7 送客与收台服务

1．送客

(1) 在客人离开时，餐厅主管及领班应主动征询客人意见，并做好登记工作。

(2) 在客人未离开时，继续服务，严禁在语言、表情、动作上流露出催促之意。

(3) 当客人离开时，应主动拉椅，提醒客人不要遗落物品。

2．检查

(1) 当客人离开时，检查客人是否有遗留物品，一经发现应及时交还客人，如客人已离去，应交当班领班处理。

(2) 检查是否有尚在燃烧的烟头，如有及时熄灭。

(3) 检查各种用品的完好性，如有短缺及时告知当班领班，以便采取相应措施。

3．拉齐餐椅

(1) 把餐椅摆放整齐。

(2) 清洁餐椅。

4．收台

(1) 有休息区的区域应先整理休息台、沙发，然后再收餐桌台面。

(2) 及时收台。收无油渍物品的顺序为：口布、毛巾→玻璃器皿→筷子、筷架→瓷器(注意大小分类叠放，小在上、大在下)。

(3) 及时清点餐具与布草。

5．清洁

(1) 清洁台面，使用专用的清洁用布擦拭台面，直至台面擦亮为止。

(2) 整理餐椅、餐桌周围的环境，并保持整齐。

(3) 清洁和整理工作台、工作用品。

(4) 处理垃圾、杂物。

6．重新布置

(1) 按摆台要求重新摆台。
(2) 擦净并补充工作台的用品、用具等。
(3) 检查席面摆位是否达到要求。
(4) 打开包房的门，做好空气流通工作。

4.2 大堂吧及客房送餐服务设计

◎ 任务导入

服务的一大特性是无形性，酒店给顾客所提供的全部消费项目中有很大一部分是无形的服务，顾客无法直接观察到。只有通过对酒店环境气氛的观察、体会，顾客才能形成对酒店服务的初步了解。因此，有形环境成了酒店无声的营销员。对于有一定规模的酒店来说，大堂吧是必不可少的配套服务场所。因此，提供良好的大堂吧服务及客房送餐服务可以为酒店赢得更多的顾客。

参观一家五星级酒店的大堂吧，感受大堂吧的气氛、观察大堂吧的服务程序。

◎ 相关知识

4.2.1 大堂吧环境布置


【参考视频】

大堂吧的环境布置主要包括吧台布置及大堂吧空间设计。

1．吧台设置

吧台设置虽然要因地制宜，但在布置吧台时，一般情况要注意以下几点。

1）要视觉显著

客人在刚进入时便能看到吧台的位置，感觉到吧台的存在，因为吧台应是整个酒店的中心，是酒店的总标志，客人应尽快地知道他们所享受的饮品及服务是从哪儿发出的。所以一般来说，吧台应在显著的位置，如设置在进门处、正对门处等。

2）要方便服务客人

吧台设置对酒店大台中任何一个角度坐着的客人来说都能得到快捷的服务，同时也便于服务人员的服务活动。

3）要合理地布置空间

尽量使一定的空间既要多容纳客人，又要使客人并不感到拥挤和杂乱无章，同时还要满足目标客人对环境的特殊要求。较吸引人的设置是将吧台放在入口右侧距门口

几步的地方，而在左侧的空间设置半封闭式的火车座，同时应注意吧台设置处要留有不小的空间以利于服务，这一点往往被一些酒店忽视，以至于使服务人员与客人争占空间，并存在服务时由于拥挤将酒水洒落的危险。

2．吧台设计类型

吧台就其样式来说主要有 3 种基本形式，其中最为常见的是两端封闭的直线形吧台。直线吧台的长度没有固定尺寸，一般认为一个服务人员能有效控制的最长吧台是 3m。如果吧台太长，服务人员就要增加。另一种形式的吧台是马蹄形，或者称为“U”形吧台。吧台伸入室内，一般安排 3 个或更多的操作点，两端抵住墙壁，在“U”形吧台的中间可以设置一个岛形储藏室用来存入用品和冰箱。第三种主要吧台类型是环形吧台或中空的方形吧台。这种吧台的中部有个“中岛”供陈列酒类和储存物品用。这种吧台的好处是能够充分展示酒的品种，也能为客人提供较大的空间，但它使服务难度增大。若只有 1 个服务人员，则他必须照看 4 个区域，这样就会导致服务区域不能在有效的控制之中。其他还可为半圆、椭圆、波浪形等，但无论其形状如何，都要注重操作方便及视觉的美观。

3．吧台设计注意事项

(1) 酒吧是由前吧、操作台(中心吧)及后吧 3 部分组成。

(2) 吧台高度约为 1～1.2m，但这种高度标准并非为绝对真理，应随调酒师的平均身高而定。

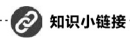
(3) 前吧下方的操作台，高度一般为 76cm，但也非一成不变，应据调酒师身高而定。一般其高度应在调酒师手腕处，这样比较省力。操作台通常包括下列设备：三格洗涤槽(具有初洗、刷洗、消毒功能)或自动洗杯机、水池、拧水槽、酒瓶架、杯架，以及饮料或啤酒配出器等。

(4) 后吧高度通常为 1.75m 以上，但顶部不可高于调酒师伸手可及处，下层一般为 1.10m 左右，或与吧台(前吧)等高。后吧实际上起着贮藏、陈列的作用，后吧上层的橱柜通常陈列酒具、酒杯及各种酒瓶，中间多为配制混合饮料的各种烈酒，下层橱柜存放红葡萄酒及其他酒吧用具。安装在下层的冷藏柜则作冷藏白葡萄酒、啤酒以及各种水果原料之用。

4．大堂吧空间设计

空间设计是大堂吧设计的最根本内容。结构和材料构成空间；采光和照明展示空间；装饰为空间增色。在经营中，以空间容纳人，以空间的布置感染人，这也是作为既要满足人的物质要求，又要满足人的精神要求和建筑本质特性所在。不同空间能产生不同的精神感受。

在考虑和选择空间时，就要把空间的功能、使用要求和精神感受要求统一起来。同样一个空间，采用不同方法处理，也会给人不同的感受。在空间设计中经常采用一些行之有效的方法，以达到改变室内空间的效果。比如：一个过高的空间可通过镜面的安装、吊灯的使用等，使空间在感觉上变得低而又亲切；一个低矮的空间，可以通过加线条的运作，使人在视觉上变得舒适、开阔，无压抑感。



知识小链接

不同的空间形式具有不同的风格和气氛

(1) 方、圆、八角等严谨规整的几何形式空间，给人端庄、平稳、肃静、庄重的气氛。

(2) 不规则的空间形式给人以随意、自然、流畅、无拘无束的气氛。

(3) 闭式空间给人以内向、安定、隔世、宁静的气氛；开敞式空间给人以自由、流通、爽朗的气氛。

(4) 高耸的空间，使人感到崇高、肃穆、神秘。

(5) 低矮的空间，使人感到温暖、亲切、富于人情味。

4.2.2 大堂吧下午茶服务

1. 服务准备

(1) 检查个人卫生，仪表仪容。

(2) 检查台子、台面、台布、烟缸、台号、吧台、酒架、花瓶和鲜花是否完好整齐、干净、放置统一、符合标准。

(3) 准备好开酒水的酒水票、笔、清洁的酒单、托盘、火柴等。

(4) 检查酒吧用的玻璃器皿、摇酒筒、盆碟、饮管、奶盅、糖缸等是否光亮洁净。

(5) 检查搅拌器、开瓶刀、压榨机等各类用具是否干净整洁，完好有效。

(6) 备足各类酒水。

(7) 备好新鲜水果、柠檬切片和各类小吃。

(8) 检查环境卫生。

(9) 各就各位，领位员位于门边一侧，服务员站立于分工区域最佳迎客位置，脚跟靠拢，两手下垂交叉于胸前，仪表端庄，微笑自然，做好迎客服务准备。

2. 迎候客人

迎宾按规定着装，立于指定位置，站姿优雅，不得依靠门或其他物体。

3. 领位

如果客人对座位不满意，应在情况许可的情况下，尽量根据其要求予以更换，如果客人要求的餐桌已有预订，应做出解释和建议。

4. 服务

1) 点酒

(1) 从客人右侧送上酒单，并翻开至第一页，说："欢迎您，请看一下酒单。"

(2) 在客人右面接受点酒，腰部稍弯；待人点酒后，按所点酒名复述一遍："您点的是××，对吗？"一些烈性酒或特殊饮料要问清如何饮用。

(3) 点酒过程中，主动向客人推销酒水，遵循先女宾后男宾原则。

(4) 开写三联单小票，收银签字后，一联送调酒员调配，二联账台自留，三联服务员自留后备查。

2）上酒

(1) 用托盘装酒或饮料，在客人右面送上，放在杯垫上。

(2) 上酒时要报酒名称。

(3) 如上瓶酒或饮料，要为客人倒第一杯酒或饮料，一般斟至八成左右，酒瓶标签朝向客人。

(4) 托酒、放酒要小心轻放，避免酒水溢溅。

(5) 如到客很多，要对那些等候的客人打招呼，说：“对不起，请稍候，我马上来为您服务。”

5．席间服务



【参考视频】

(1) 注意观察客人是否有新的要求。

(2) 为客人斟酒，添加饮料、咖啡。

(3) 随时收去台面上用过的盘、杯等时，要先征得客人同意。

6．结账服务

(1) 现金当面点清，款额大时，让客人到收银台付钱。

(2) 若签单，应请客人出示房卡，看清房间号码、离店日期，并经收银确认后，由客签名：“请在这里签上您的房号和姓名。”

(3) 若使用支票，应正确填写，并核对身份证：“可以看一下您的身份证吗？”

(4) 若使用信用卡，应验证身份证后去账台刷卡：“可以出示您的身份证吗？”

(5) 若挂账应验证，应核对协议(挂账)卡，核对姓名、有效期、单位。

(6) 结账之后应向客人表示感谢，礼貌送客。

7．餐后收台

(1) 收拾台面餐具，玻璃器皿。

(2) 揩清台面和台上用具，按规定放回原处。

(3) 检查客人是否有遗留物品，及时归还客人。

◎ 拓展知识

4.2.3 客房送餐服务

送餐准备工作是否全面无遗漏，直接关系到送餐服务质量和服务效率。

1．接受预订

(1) 订餐员应在电话铃响三声以内接听电话，礼貌应答客人的电话预订：“您好，客房送餐，请问有什么需要服务的？”应听清客人的房号及姓名并及时做好记录。

(2) 听清客人的订餐要求并主动向客人介绍当日的特别菜肴；准确记录并复述客人所点食品、酒水的种类、数量、特殊要求、客人的姓名、人数、要求的送餐时间等内容；告知客人送餐预计需要的时间；向客人道谢并等客人挂机后再挂断电话。

(3) 将电话预订进行登记。

(4) 开好订单，并在订单上打上接受预订的时间。

(5) 或根据从各楼收来的早餐送餐单(挂在客房门口)开好订单。

2．送餐准备

(1) 根据客人的订单开出取菜单。

(2) 根据各种菜式，准备各类餐具，布件。

(3) 按订单要求准备好用餐餐具、酒杯、开瓶器等。

(4) 根据客人所点菜品及酒水准备好牙签、小方巾、盐瓶、胡椒瓶及其他调味品；准备好茶、咖啡、牛奶、糖。

(5) 开好账单，准备好找零零钱(如客人现金支付)、签字笔(如客人签单挂房账)，提前与总台确认客人签单的权限等。

(6) 个人仪表仪容准备。

3．认真检查

(1) 主管或领班认真核对菜点酒水与订单是否相符。

(2) 餐具、布件及调味品是否洁净无渍，无破损。

(3) 菜点的质量是否符合标准。

(4) 从接订单至送餐时间是否过长，是否在客人要求的时间内准时送达。

(5) 服务员仪容仪表。

(6) 送出的餐具，在餐后是否及时如数收回。

4．客房送餐桌(车)布置

餐车的布置也是体现送餐服务品质的重要因素，应充分考虑客人用餐的舒适度和美观。要做到：送餐推车清洁，保养良好；桌布、口布清洁，熨烫平整；摆放鲜花或装饰品；对外宾应提供西餐餐具并按西餐摆台要求摆放。

5．客房送餐

对重要来宾，管理人员要与服务员一起送餐进房，并提供各项服务。

(1) 使用酒店规定的专用电梯进行客房送餐服务。

(2) 核对房号，时间。

(3) 按门铃时说：“送餐服务。”在征得客人同意后方可进入房间。如遇客人着装不整，送餐员应在门外等候，等客人穿好衣服后再进房送餐。

(4) 用客人姓氏向客人问好、打招呼，把餐车或餐盘放到适当的位置，并征求客人对摆放的意见。

(5) 按规定要求摆好餐具及其他物品，请客人用餐，并为客人拉椅。

(6) 客人如果需要餐间服务则要为客人倒茶或咖啡，提供各种需要的小服务，如不需要，即礼貌向客人致谢道别。

(7) 离开客房时，应面朝客人退步转身，出房时随手轻轻关上房门。

6. 收餐服务

(1) 在登记单上注销预订，并写明离房时间。

(2) 将客人已签字的账单交账台。

(3) 按照订餐记录定时收餐，早餐可在送餐 30min 后，午餐可在送餐 60min 后打电话收餐，将带回的餐具送洗碗间清洗。

(4) 如果客人已离开房间，请楼层服务员协助打开房门收取餐具。如果客人仍在房间内，应该向客人问候，并且自我介绍，得到客人允许后方可收拾餐具。

(5) 收餐完毕在离开房间前，要主动询问客人是否需要其他餐饮服务。

(6) 送餐服务员收餐完毕推车出房门后，应转身向客人道别，并随手关好房门。

4.3 中餐宴会服务设计

宴会是因习俗或社交礼仪需要而举行的宴饮聚会，又称筵宴、酒会，是社交与饮食结合的一种形式。人们通过宴会，不仅获得饮食艺术的享受，而且可增进人际间的交往。宴会上的一整套菜肴席面称为筵席，由于筵席是宴会的核心，因而人们习惯上常将这两个词视为同义词。中餐宴会是指具有中国传统民族风格的宴会，遵守中国人的饮食习惯和礼仪规范。

◎ 任务导入

一天，上海某酒店的宴会厅内正在举办一个大型婚宴。席间气氛热烈，参与者不停地走动、敬酒、说笑，向新人祝贺，整个大厅充满了喜庆的气氛。

宴会在热烈进行，一位服务员手托一盆刚出锅的热汤向主桌走去。刚到桌旁停住，新郎突然从座位上站起准备向别人敬酒，一下子撞到了服务员的身上。服务员出于职业本能和潜意识的支配，将汤盆向自己身上拉来，高温的热汤泼到了他的胳膊上。顿时，他感到剧痛钻心，但他却强忍疼痛，不哼一声，脸上仍带着微笑，并向新郎道歉。

婚宴还在进行，这位服务员继续忙着为客人们上酒上菜，直到大家一一离席为止。当新人向接待婚宴的服务员道谢时才发现，这位服务员的手臂上烫起了几十个水泡。大家问他为什么被烫的时候不说？服务员回答，如果被烫时表现出反常神情，便会影响婚宴喜庆的气氛。新郎和新娘听后，异常感动，半天都说不出话来。

结合本案例谈一谈，一名优秀的宴会服务员应具备哪些知识和素质。

◎ 相关知识

4.3.1 走近宴会

1．宴会的概念

宴会是国际和国内的政府、社会团体、单位、公司或个人之间为了表示欢迎、答谢、祝贺、喜庆等社交目的的需要，根据接待规格和礼仪程序而举行的一种隆重的、正式的聚餐活动。它是以餐饮聚会为表现形式的一种高品位的社交活动方式。

2．宴会的特征

1）群集性

宴会是众人聚餐的一种群集性餐饮消费方式。

2）社交性

不同的宴会有不同的目的和主题，都离不开社交这一基本点。因此，人们把宴会称之为是“除电话、书信之外的重要的社交工具”。

3）正规性

宴会具有安排周密、讲究规格气氛的特征。

(1) 设计的严谨性。作为一个重要的有明确主题的宴会，其设计是否科学，直接关系到宴会的成功与否。

(2) 礼仪的规范性。宴会主办者为了达到一定的社交目的，总希望能营造出一种热烈、隆重的气氛，以表达其热情的好客之情，所以，无论是宴会厅的布置，还是服务规格，或是工作人员的言谈举止，都必须注重礼仪规格，营造隆重热烈的氛围。

(3) 组织的严密性。宴会业务运作事关诸多部门，宴会产品涉及多种细节，宴会服务包括饮食之外的其他服务，故酒店应将宴会产品看作是一个系统工程进行组织和管理。

4）丰厚性

宴会的高档次、高要求，必然带来高消费、高收益，一般而言，宴会的毛利率往往远远高于零点餐厅，它是酒店餐饮业务中平均每位客人消费额最高的业务之一。

4.3.2 宴会的经营特点

宴会经营是酒店所有经营活动中的一个重要部分，而且是具有较大潜力的创利增收项目，宴会产品特色和质量是酒店总体管理水平和经营特色的重要组成部分。

1．宴会经营是酒店经济收入的重要来源

宴会是餐饮销售的最高形式。宴会厅营业面积大，接待人数多，就餐标准高，毛利率也高，是餐饮部创收的主要形式之一。

2．宴会是提高酒店知名度的重要形式

宴会大多是伴随着商业，社交和特殊需要举行的，如新闻发布会，招待国内外重要政府官员，各种会议，庆祝活动等，故宴会常常是新闻报道的焦点。如果出席宴会的客人身份、地位较高，酒店也会以接待此类客人为荣，同时提升了酒店的知名度。

3．宴会是人们社会交往的一种特殊形式

在宴会上，人们可以边品尝美酒佳肴，边叙谈友谊，洽谈业务。

4．宴会可提高厨师水平，加强厨师培训

宴会以销售高档菜肴为主，花色品种多，对菜肴的色、香、味、形、器、养等要求高。促使餐饮人员，加强培训，不断提高技艺，同时不断创造名、优、新、特的烹饪产品。

5．宴会能促进餐饮服务水平的提高

宴会要求较高，涉及面广，管理复杂。通过大中型宴会的组织和接待，可提高各部门的协同能力和服务水平。

4.3.3 宴会类别

(1) 按进餐的形式分为站立式宴会和设坐式宴会。

(2) 按规格分为国宴、正式宴会和便宴。

(3) 按餐别分为中餐宴会、西餐宴会和中西合璧的宴会。

(4) 按内容和形式分中餐宴会、西餐宴会、冷餐会、鸡尾酒会、茶话会。

(5) 按礼仪角度可分为欢迎宴会和答谢宴会(或称告别宴会)。

(6) 按标准分为豪华宴会、中档宴会、普通宴会。

(7) 按主题分为商务宴会、婚礼宴会、生日宴会、庆祝宴会、迎送宴会、答谢宴会。

(8) 按时间分为午餐宴会、晚餐宴会。

(9) 按主要菜式分为百鸡宴、螃蟹宴、海鲜宴、山珍宴、鱼翅宴、全羊宴、野味宴、素宴、清真宴、满汉全席等。

4.3.4 认识中国传统节日及餐饮习俗

1．春节

俗称“过年”。要燃放鞭炮，表示辞旧迎新；早上吃饺子，中午摆家宴，晚上吃甜食；一天中不许斗嘴，不得摔碎碗盘，摔碎了，要马上说“岁岁平安”，以兆来年万事如意，合家欢乐；邻人见面，互说吉利话；晚辈向长辈磕头问候，长辈为孩子发压岁钱。

初二到初五，出嫁女子要回娘家“拜年”。携带礼馍、礼条(带肋骨的猪肉)、4 种鲜青菜(寓四季常青)。

2．元宵节

农历正月十五日，是中国的传统节日元宵节。正月为元月，古人称夜为“宵”，而十五日又是一年中第一个月圆之夜，所以称正月十五为“元宵节”，又称为“上元节”。按中国民间的传统，在一元复始，大地回春的节日夜晚，天上明月高悬，地上彩灯万盏，人们观灯、猜灯谜、吃元宵合家团聚、其乐融融。

我国民间有元宵节吃元宵的习俗。民间相传，元宵起源于春秋时期的楚昭王。某个正月十五日，楚昭王经过长江，见江面有漂浮物，为一种外白内红的甜美食物。楚昭王请教孔子，孔子说：“此浮萍果也，得之主复兴之兆”。元宵和春节的年糕，端午节的粽子一样，都是节日食品。吃元宵象征家庭像月圆一样团圆，寄托了人们对未来生活的美好愿望。元宵在南方称“汤圆”“圆子”“浮圆子”“水圆”，由糯米制成，或实心，或带馅。馅有豆沙、白糖、山楂等，煮、煎、蒸、炸皆可。

3．二月二龙抬头

民间传说，每逢农历二月初二，是天上主管云雨的龙王抬头的日子，从此以后，雨水会逐渐增多起来。因此，这天就叫“春龙节”。我国北方广泛的流传着“二月二，龙抬头；大仓满，小仓流”的民谚。

每当春龙节到来，我国北方大部分地区在这天早晨家家户户打着灯笼到井边或河边挑水，回到家里便点灯、烧香、上供。旧时，人们把这种仪式叫做“引田龙”。这一天，家家户户还要吃面条、炸油糕、爆玉米花，比作为“挑龙头”“吃龙胆”“金豆开花，龙王升天，兴云布雨，五谷丰登”，以示吉庆。

4．端午节

农历五月初五，是中国民间的传统节日——端午节，也叫“端阳”“蒲节”“天中节”“大长节”“沐兰节”“女儿节”“小儿节”，它是汉族的传统节日之一。

过端午节，是中国人两千多年来的传统习惯，由于地域广大，民族众多，加上许多故事传说，于是不仅产生了众多相异的节名，而且各地也有着不尽相同的习俗。其内容主要有：女儿回娘家，挂钟馗像，迎鬼船、躲午，贴午叶符，悬挂菖蒲、艾草，游百病，佩香囊，备牲醴，赛龙舟，比武，击球，荡秋千，给小孩涂雄黄，饮用雄黄酒、菖蒲酒，吃五毒饼、咸蛋、粽子和时令鲜果等。除了有迷信色彩的活动渐已消失外，其余至今流传中国各地及邻近诸国。有些活动，如赛龙舟等，已得到新的发展，突破了时间、地域界线，成为国际性的体育赛事。

5．七夕节

旧时在农历七月七日是一个很热闹的节日，当时对这一天兴趣最大的还是年轻女子，她们穿新衣，拜双星，并乞巧。

乞巧的方式大多是姑娘们穿针引线验巧，做些小物品赛巧，摆上些瓜果乞巧，各个地区的乞巧的方式不尽相同，各有趣味。

有些地方的乞巧节的活动，带有竞赛的性质，类似古代斗巧的风俗。近代的穿针引线、蒸巧饽饽、烙巧果子、还有些地方有做巧芽汤的习俗，一般在七月初一将谷物浸泡水中发芽，

待七夕这天，剪芽做汤。该地的儿童特别重视吃巧芽，以及用面塑、剪纸、彩绣等形式做成的装饰品等就是斗巧风俗的演变。而牧童则会在七夕之日采摘野花挂在牛角上，叫做“贺牛生日”(传说七夕是牛的生日)。

6．中秋节


【参考视频】

中秋节有悠久的历史，和其他传统节日一样，也是慢慢发展形成的，古代帝王有春天祭日，秋天祭月的礼制，早在《周礼》一书中，已有“中秋”一词的记载。后来贵族和文人学士也仿效起来，在中秋时节，对着天上又亮又圆的一轮皓月，观赏祭拜，寄托情怀，这种习俗就这样传到民间，形成一个传统的活动。一直到了唐代，这种祭月的风俗更为人们重视，中秋节才成为固定的节日，《唐书·太宗记》记载有“八月十五中秋节”。这个节日盛行于宋朝，至明清时，已与元旦齐名，成为我国的主要节日之一。

中秋节免不了吃月饼，现在月饼制作越发精细，品种更多，大者如圆盘，成为馈赠的佳品。中秋节吃月饼的习俗一直在民间流传。

7．重阳节

农历九月初九，二九相重，称为“重九”。又因为在我国古代，六为阴数，九是阳数，因此，重九就叫“重阳”。

古代，民间在该日有登高的风俗，所以重阳节又叫“登高节”。相传此风俗始于东汉。重阳节有吃“重阳糕”的习俗。讲究的重阳糕要做成9层，像座宝塔，上面还做成两只小羊，以符合重阳(羊)之义。此外，重阳节还要赏菊、饮菊花酒，这起源于陶渊明。陶渊明以隐居出名，以诗出名，以酒出名，也以爱菊出名，后人效之，遂有重阳赏菊之俗。旧时士大夫，还多将赏菊与宴饮结合，以求和陶渊明更接近。北宋京师开封，重阳赏菊很盛行，当时的菊花就有很多种。清代以后，赏菊之俗尤为昌盛，且不限于九月九日，但仍然是重阳节前后最为繁盛。

8．腊八节

腊月最重大的节日，是十二月初八，古代称为“腊日”，俗称“腊八节”。从先秦起，腊八节都是用来祭祀祖先和神灵，祈求丰收和吉祥。据说，佛教创始人释迦牟尼的成道之日也在十二月初八，因此腊八也是佛教徒的节日，称为“佛成道节”。

腊八这一天有吃腊八粥的习俗，腊八粥也叫“七宝五味粥”。我国喝腊八粥的历史，已有一千多年。最早开始于宋代，每逢腊八这一天，不论是朝廷、官府、寺院还是黎民百姓家都要做腊八粥。到了清朝，喝腊八粥的风俗更是盛行，在宫廷，皇帝、皇后、皇子等都要向文武大臣、侍从宫女赐腊八粥，并向各个寺院发放米、果等供僧侣食用。在民间，家家户户也要做腊八粥，祭祀祖先；同时，还要合家团聚在一起食用，馈赠亲朋好友。

9．冬至

冬至经过数千年发展，形成了独特的节令食文化。诸如馄饨、饺子、汤圆、赤豆粥、黍米糕等都可作为年节食品。曾较为时兴的“冬至压岁宴”的名目也很多，如“吃

冬至肉、献冬至盘、供冬至团、馄饨拜冬”等。

较为普遍的习俗有冬至吃馄饨的习惯。早在南宋时，临安人就在冬至吃馄饨，开始是为了祭祀祖先，后逐渐盛行开来，民间有“冬至馄饨夏至面”之说。馄饨发展至今，更加的名号繁多、制作各异、鲜香味美、遍布全国各地，成为深受人们喜爱的著名小吃。馄饨名号繁多，江浙等大多数地方称馄饨，而广东则称云吞，湖北称包面，江西称清汤，四川称抄手，新疆称曲曲等。

4.3.5 中餐主题宴会台面设计与布置

优雅大方的就餐环境与实用美观、富有创意的宴会台面设计，将为宾客营造出良好的就餐氛围。

1．宴会台面类型

1）按餐饮风格分类

(1) 中餐宴会台面。中餐宴会台面用于中餐宴会。一般用圆形桌面和中式餐具摆设。台面造型图案多为中国传统吉祥图饰，如大红喜字、鸳鸯、仙鹤等。

(2) 西餐宴会台面。西餐宴会台面用于西餐宴会。常用方形、长条形、半圆形等。一般摆设西式餐具。

(3) 中西合璧台面。针对赴宴者既有中国人又有外宾的情况，一些宴会采用中菜西吃的方式。在台面摆设采取了中西餐交融的摆设方法，既有中餐的特点也有西式宴会的特点。

2）按台面的用途分类

(1) 餐台。餐台也叫素台，在餐饮服务行业里也叫正摆台。特点是从实用出发，根据宾客就餐人数的多少、进餐实际的需要、菜单的编排和宴会标准配备餐具。各种餐具的摆放相对集中，简洁适用，美观大方。

(2) 看台。又称观赏台面。按宴会的性质、内容，用各种小件物品和装饰物摆成各种图案，供宾客在用餐前观赏。在开宴时，将各种装饰物撤掉，再摆上餐具。这种台面多用于民间宴席和风味宴席。

(3) 花台。花台顾名思义就是用鲜花、绢花、盆景、花篮，以及各种工艺美术品和雕刻等装饰成的台面。花台即将看台和餐台合二为一，这种设计要符合宴会的主题，色彩要鲜艳醒目，造型要新颖独特。

2．宴会台面设计的作用

1）烘托宴会气氛


【参考视频】

餐桌设计和装饰是营造宴会气氛的重要手段。当宾客走进宴会厅，就能够看到餐桌上造型别致的餐具、新颖独特餐巾折花、色彩悦目的插花，隆重、高雅的气氛跃然席上。

2）反映宴会主题

通过宴会台面设计，可以巧妙地将宴会主题和主人的愿望艺术地展现给宾客。如

“孔雀迎宾”“青松白鹤”等台面，分别反映了喜迎嘉宾、健康长寿的宴会主题。

3）表明宴会档次

宴会档次与台面设计成正比。档次低的宴会，台面布置简洁、实用、朴素；高档宴会要求台面布置富丽、高雅。

4）方便宾客就座

通过餐桌用品的布置，可以明确告知主人和主要宾客的席位，其他宾客也方便就座。

3．宴会台面设计的要求

1）按宴会的主题进行设计

台面设计要紧扣主题，有些设计虽然不错但放错了宴会就会显得不伦不类。比如“青松白鹤”图案一般放在寿宴上，如果出现在一些年轻宾客的生日宴会就会成为笑话。

2）按菜单和酒水特点进行设计

吃什么菜配什么餐具；喝什么酒配什么酒杯；高档宴会配金器，银器的餐具。宴会菜单和酒水单好比音乐会的“乐谱”，宴会设计者在设计台面时，要以“乐谱”为依据，否则，“音乐会”中就会出现杂音，破坏了整体的协调性，给餐中服务带来很多被动。

3）按照美观性的要求进行设计

宴会台面设计的一个重要目的是美化台面，宴会设计者应结合文化传统、美学原则进行创新设计，起到烘托宴会气氛的作用。

4）按照民族风格和饮食习惯设计

选用餐具应符合民族饮食习惯，图案要考虑参加者的宗教信仰、生活禁忌、色彩偏好等因素。

5）按卫生要求进行设计

宾客用餐需要使用台面餐具、餐巾等，在台面设计时，不要一味追求独特，而破坏餐桌卫生。

4．宴会台面设计的步骤与方法

成功的宴会台面设计就像一件艺术品，创造的过程要遵循一定的步骤与方法。

1）根据宴会主题和赴宴者的特点确定设计方案

宴会台面设计要依据赴宴者的消费目的、年龄、消费习俗、消费标准等因素，确定台面设计方案。例如，为开业庆典而设计的台面与婚宴、寿宴、答谢宴会的台面有很大的不同。

2）根据宴会主题，为台面设计方案命名

大多成功的台面设计都有一个典雅的名字，这便是台面命名。一个恰当的名字可以突出宴会主题，暗示台面设计艺术手法，增加宴会的气氛。其具体命名如“珠联璧合宴”“蟠桃庆寿宴”“圣诞欢乐宴”等。

3）规划台型

宴会场地和台型安排，原则上要根据宴会厅的类型、宴会主题、就餐形式、宴会厅的形状大小、用餐人数以及组织者的要求等因素，决定宴会台型的设计。

4）布置台面

餐台台面的布置分为以下几个方面。

(1) 台布和台裙的装饰。台布、台裙的颜色、款式的选择要根据宴会的主题和主题色调来确定。台裙常选择制作好的成品台裙，也可以根据实际需要，选择以下丝织或其他材料现场制作。

(2) 餐具的选择和搭配。现在宴会厅的餐具主要有中式、西式、日式、韩式等不同风格，质地、形状、档次也有很大差异，宴会设计者根据宴会主题和酒店实际状况选用适当的餐具，强化宴会主题氛围。

(3) 餐巾折花造型。台面所选用的餐巾必须与宴会设计的其他要素色调和谐一致，突出主题，渲染宴请气氛。同时宴会规模大小也会影响餐巾折花的选择，一般大型宴会采用简单、快捷、挺括的花型，小型的可选择较为复杂的花型。不管选择什么样的花型，要整齐美观、便于识别、卫生方便，同时不要出现赴宴者忌讳的花型。

(4) 花台造型。根据不同类型的宴会，设计出不同的花型，既美化环境又增加宴会的和谐美好的气氛。布置花台要根据主题立意，选择花材，设计造型。由于鲜花费用较高，不环保，甚至有污染食品的危险，现在很多酒店采用谷物和其他物品设计的花台。

(5) 餐垫、筷套、台号、席位卡的布置。餐垫、筷套、台号、席位卡的作用不可忽视，设计者必须根据宴会的主题风格、花台的造型、餐具的档次、宴会的规格、宾客的要求精心策划与制作。

(6) 餐椅装饰。餐椅的主要功能是供宾客就座之用。它一般相对比较固定，而设计师经常采用椅套改变其色调与风格，使其与整体相协调。

4.3.6 主题宴会服务组织

根据宴会的不同组织规模，主题，消费标准，宾客所需的宴会产品也不尽相同。整个组织接待涉及部门广泛，如美工环境设计；采购部原料组织；厨房加工；宴会厅服务；财务收入核算；公关宣传等。因此，宴会整体接待的完成需要酒店各部门的支持与通力合作。

1．宴会设计的作用

1）计划作用

宴会设计方案就是宴会活动的计划书，它对宴会活动的内容、程序、形式等起到了计划作用。举办一场宴会，要做的事情很多，从环境的布置、餐桌的排列、灯光音响、菜品设计、酒水服务等，涉及餐饮部甚至酒店其他部门和岗位，如果事前没有一个计划，有可能会缺少协调，致使工作中出现漏洞，造成质量事故。

2）指挥作用

宴会设计就像一根指挥棒，指挥着所有宴会工作人员的操作行为和服务规范。经宴会设计产生的实施方案，一旦审定，对于生产和服务过程而言，就是具有高度约束力的技术性文件。各相关岗位要根据宴会设计的规定和要求做好各项准备工作。原材料采购计划要保证原材料品种、数量，符合质量要求、按时购进；对于切配而言，要保证切制要求、组合形式；对于烹调而言，要保证每一道菜肴的烹调方法、味型、成菜标准、造型样式符合设计要求。

3）保证作用

宴会设计方案实际上也是一个产品质量保证书，是检查和衡量产品质量的标准。宴会设

计实施方案和细则将每一方面的工作都落实到了实处，各岗位应按照设计要求实施，宴会的生产和服务过程的质量才会有一个保证。

2．宴会设计的要求

1）突出主题

根据不同宴会目的，突出不同的宴会主题，是宴会设计的起码要求。如国宴目的是通过宴会达到国家间的相互沟通、友好交往，在设计上应突出热烈、友好、和睦的主题气氛；婚宴的目的是庆贺喜结良缘，设计时要突出吉祥、喜庆的主题意境。

2）特色鲜明

宴会设计贵在特色，可在菜品上、酒水上、服务程序上、娱乐上、场景布局上或者台面设计上表现出来。

3）安全舒适

宴会活动中的安全舒适时所有赴宴者的需要。宴会设计时要考虑和防止如电、火、食品卫生、服务活动等不安全因素的发生，避免顾客遭受损失。因此，优美的环境、清新的空气、适宜的温度、可口的饭菜、悦耳的音乐、柔和的灯光会对赴宴者带来舒适感。

4）美观和谐

宴会设计是一项创造美的活动。宴会场景、台面设计、菜品组合乃至服务人员的容貌和装束，都包含着许多美学的内容。宴会设计就是将这些涉及的审美因素，进行有机的组合，协调一致，达到美观和谐的要求。

5）效益最佳

宴会设计从目的来看，可分为效果设计和成本设计。前四个方面是围绕效果设计提出的。从成本角度来看，作为宾客的代表的宴会设计师要把宾客的每一分钱都花到超值，避免浪费，力求性价比最高。同时，还要严格执行酒店规定的财务核算制度，保证宴会的正常赢利。

3．宴会设计的内容

1）场景设计

宴会环境包括大环境和小环境两种，大环境就是宴会所处的特殊的自然环境，如海滨、船上、草原蒙古包等。小环境就是指宴会举办场地。宴会场景设计对宴会主题的渲染和衬托具有十分重要的作用。


【参考视频】

2）台面设计

台面设计要起到烘托宴会气氛、突出宴会主题、提高宴会档次的作用。可以借助物品与餐具进行组合造型，深化意境。

3）菜单设计

科学、合理地设计宴会菜单是宴会设计的核心。要以用餐标准为前提，以宾客需要为中心，以酒店技术力量为基础做好菜单设计。菜单设计包括营养设计、味型设计、色泽设计、烹调方法设计等。

4）酒水设计

(1) 酒水的档次应与宴会的档次相一致，比如，国宴上的白酒多选用茅台。

(2) 酒水的来源应与宴会席面的特色相一致。一般中餐选用中国白酒、葡萄酒、啤酒、饮料等；西餐宴会选用外国酒、葡萄酒、鸡尾酒等。宴会用酒也应注重地域的匹配，如民间婚宴多选用当地的特色酒。

(3) 酒水搭配与宴会对象相一致，女士多选用无酒精饮料或低度酒。

4. 宴会预订的方式

所谓宴会预订方式是指，客人与宴会预订有关人员接洽联络、沟通宴会预订信息的过程。不同的宴会消费对象根据需要，采取的预订方式也有所不同。

1）电话预订

电话预订是店方与客户联络的主要方式之一。主要用于客人询问宴会的有关事宜，例如：核实地点、日期、确定细节等。同时，还可通过电话约定见面的时间。

(1) 接电话前准备好纸和笔；铃响 3 声以内迅速接听。

(2) 接电话这个阶段要做到问好并自报家门；准确记录客人的要求，例如要问清并记录人数、就餐时间、标准、特殊要求、订餐人的姓名及联系方式等内容；问清客人的特殊要求；复述客人要求，予以确认。

(3) 挂断电话阶段要做到向客人表示感谢；客人挂断电话后，服务人员方可将电话挂断。

2）面谈预订

面谈是进行宴会预订比较有效的方法。销售人员可以当面为客人进行介绍，有利于取得客人的信任和认可。应当面讨论所有细节，解决客人的特殊要求，讲明付款方式等。

3）信函预订

信函预订主要用于促销活动，回复客人询问。信函预订适合于提前较长时间的预订。收到询问信后要立即回复。事后还要与客人保持联系，争取客人在本酒店举办宴会活动。

4）网络预订

通过网络询问酒店举办宴会的一些情况，这时要求酒店要及时维护网页、及时回复，避免客户预订“石沉大海”。

5. 宴会预订程序

1）接受预订

在这个阶段，重要的是尽可能回答客人提出的所有问题。这就要求宴会人员要详细掌握有关宴会部的所有信息，便于回答客人提出的任何问题。例如，宴会菜肴、酒水的具体内容及价格；宴会厅的规模；消费标准；环境装饰、场地布置；举办宴会的一些设想店方是否可以满足等。

2）填写宴会预订单

如果确定宴会预订可行，一定要填好一式两份的宴会预订单。其内容主要包括，宴会主办单位或个人、地址、联系电话、宴会类型、举办日期时间、出席人数、宴会标准、付款方式、预订金额、宴会预订员签名。宴会预订单见表 4-2。

表 4-2　宴会预订单

<table>
<tr><td colspan="2">预订日期</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">预订人姓名</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">地　址</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">电传、电话</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">单　位</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">酒店房号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">宴会名称</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">宴会类别</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">预计人数</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">最低桌数</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">宴会费用</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">食品人均费用</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3">酒水人均费用</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">具体要求</td><td>宴会菜单</td><td colspan="4"></td><td colspan="2">酒水</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">宴会布置</td><td>台形</td><td colspan="5"></td><td colspan="2" rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>主桌形</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>场地</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>设备</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">确认签字</td><td colspan="2"></td><td colspan="3">结账方式</td><td></td><td>预收订金</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">处　理</td><td colspan="6"></td><td>承办人</td><td></td></tr>
</table>

3）填写宴会安排日记簿

填写完宴会预订单后，应将预订的细节填写到预订簿上，按照日期排列。对于没有确定的预订用铅笔记录，已确定的预订则用钢笔记录，一般由预订员来负责登记和管理。日记簿上的内容主要包括：宴会举办的日期时间、客人的联系电话、宴会类型、出席人数、是暂定还是已确定。

4）签订宴会合同、支付订金

虽然在预约时预定人员已经记录下宾客的要求，但是客人日后可能变卦也是一个潜在的问题。因此，一旦宴会得到确认，应与客人签订合同书。同时为了保证宴会预订的确认，通常会要求客人预付一定数量的订金，通常是订席费用的 10%，填好后由双方签字确认。宴会合同书见表 4-3。

表 4-3　宴会合同书

宴会合同书

本合同是由______________________酒店(地址)____________________

与____________________________单位(地址)____________________

为举办宴会活动所达成的，具体条款如下：

活动日期_________________________星期_________________________

活动地点_________________________

最低出席人数______________________预计人数______________________

座位安排____

菜单计划____

____

饮料____________________________娱乐设施______________________

招牌____________________________预付订金______________________

付款方式_________________________其　　他______________________

顾客签名_________________________酒店经手人签字_________________

签约日期____

◎本宴会合同一式五联，一联顾客保存、二联顾客签名后收回、三联出纳留存、四联预订部留存、五联宴会部经理留存，经双方签认后生效。

5）发布宴会通知单

宴会正式确认后，由餐饮部对酒店内部各有关部门下发一张类似公文的宴会通知单，告知各部门在该宴会中应负责执行的工作。成功举办一次宴会需要许多部门通力合作，所以如果通知单能够将所有工作事项列出，对于举办宴会是十分有利的。宴会通知单包括预订单中的主要资料，以及各部门所需准备的物品内容和相关事项，如接洽人、餐厅、桌数、人数、菜单、特殊要求等。各部门接到宴会通知单后，必须按照通知单上的要求认真执行。总而言之，宴会通知单是部门与部门之间的沟通桥梁，以确保部门间快速、直接地传递信息，获得最佳的工作效率。

6）宴会预订后的再确认

发布的宴会通知单并无问题，主要是由于一般大型宴会都于数月前定下，时间的拉长难免导致一些变数的发生。例如，参加人数的增减，宴会开始时间的变更等。为能够适应此类临时变化，在宴会举办前的一周，以电话或传真的方式，与客人再次确认。如果有所更改，应马上通知各相关部门。

7）宴会的变更和取消

(1) 宴会的变更。无论客人方面还是酒店方面有任何变更，都要提前一周通知对方。在活动的前两天与客人联系，进一步确定所有详情。当客人用电话或其他方式通知酒店宴会活动更改时，预订员要主动热情，态度和蔼；其次要了解更改的项目和原因，认真记录，经更改后的处理信息及时通知客人，并向客人致谢；最后填写更改通知单，请客人签字予以确认。如此一来，各部门可以依照变更内容进行工作上的调整，合力达成客人的要求。再者，使用变更通知单明确传达宴会信息，其相关部门便不再允许以未接到通知为借口，有效避免了各部门互相推诿责任。宴会变更通知单见表 4-4。

表 4-4　宴会变更通知单

更改单号：　　　　　　　　　　日期：

订单号		
宴会日期		
地　点		
功　能		
公　司		
更 改 内 容：		
日　期	从	到
时　间		
地　点		
人　数		
其他：		
宴会负责人		
发给以下部门：		
餐饮总监	前台	销售部
行政总厨	宴会	公关部
宴会部经理	饮料部	保安部
行政办公室	咖啡厅	工程部
管事部	酒吧	客房部
财务部	茶园	总机
大堂经理	采购部	其他

(2) 宴会的取消。要告知签订协议的单位尽量遵守时间，如遇特殊情况，要提前通知酒店。如遇对方因某种原因取消预订，预订员也要态度和蔼地进行接待；接受取消预订的时候，尽量问清原因，以便今后的推销；在宴会预订单上盖上“取消”的印记，记录取消人及预订员的姓名；并及时通知相关部门。宴会取消通知单见表 4-5。

表 4-5　宴会取消通知单

公司名称＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	联系人＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
宴请或会议日期＿＿＿＿＿＿＿＿	业务类型＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
预订的途径与日期＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	
失去生意的原因＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	
挽回生意的报告(简明扼要的步骤)＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	
进一步采取的措施＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	
	宴会经理签名＿＿＿＿＿＿＿＿
	日期＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

8）宴会售后管理

(1) 信息反馈并致谢。宴会结束一周后由宴会销售部以电话、信函或邮件的方式征询主办单位或个人对本次宴会的意见和建议，并对其选择本酒店举行宴会再次表示感谢。在宾客提出意见或建议后，要及时向有关部门反映，以期下次做得更好。

(2) 跟踪回访。酒店宴会销售部应与客户保持长期的联系，在节假日以邮件、电话或邮寄明信片的方式转达酒店的问候和祝福，密切关注客户的重要信息，使客户再次选择本酒店举办活动。

(3) 建立宴会档案。设专门档案来保存所有举办过的宴会的资料，尤其对那些每年固定举办宴会的单位情况详加记录。宴会档案包括预定资料、宴会执行资料和宴会活动的有关总结资料。酒店有必要派专人对宴会档案资料进行管理。建立宴会档案，有助于提供工作效率、改善工作效果，更好地提供个性化、针对性服务。

6．宴会服务流程

1）宴会前的组织准备

餐饮部及其他相关部门的服务员在接到宴会通知后，应根据各项具体要求，在宴会开始前进行一系列相应的准备工作。宴会前的组织准备工作主要包括掌握情况、人员分工、场地布置、物品准备与摆台、冷盘摆放、开餐前的检查和召开餐前例会等工作。

(1) 掌握情况。接到宴会通知后，餐厅服务员要做到“八知、三了解”。八知：知道宴会规模、知道宴会标准、知道开餐时间、知道菜单内容、知道宾主情况、知道收费办法、知道

宴会主题、知道主办地点；三了解：了解宾客风俗习惯、了解宾客进餐方式、了解宾客特殊需要和爱好。

(2) 人员分工。人员的分工与宴会的类别、宾主的身份、规格及服务人员的工作特长有着密切的关系。大型宴会可将宴会桌次和人员分工情况用图形表示。进行人员分工时，要根据个人特长进行工作安排；注意男女服务人员的比例；参与服务人员的宴会操作技能和临场应变能力；各区域负责人要有丰富的工作经验，要有处理突发事件的能力；通常对于主宾区要安排至少 2 名有多年宴会工作经验，技术熟练反应敏捷的服务人员进行服务，其他一桌一名或 3 桌 2 名，传菜生主桌一名，其余可以 2 桌或 3 桌一名，迎宾一名或 2 名。为了方便服务人员明确自己的职责，重大宴请活动之前需进行服务预演。

(3) 场地布置。宴会场地的布置应根据宴会的设计方案进行，既要反映宴会的特点，又要使宾客进入宴会厅后感到舒适、美观。桌椅排列要整齐，留有足够的宾客行走通道和服务人员的服务通道。宴会厅的温度应保持稳定，且与室外气温相适应，一般冬季保持在 20℃～24℃，夏天保持在 22℃～26℃之间。

(4) 物品准备。根据宴会的人数、菜肴的数量准备餐具。一般来说备用餐具不低于 20%。宴会前 30 分钟准备好可用茶壶、茶叶及开水，按标准取出相应的酒水饮料，开启所有灯光；宴会开始前 5～10min 摆上冷盘。

(5) 开餐前的检查。对餐厅准备工作的全面检阅主要包括各项卫生的检查、设备的检查以及安全的检查。

(6) 召开餐前例会。大型宴会的餐前例会由宴会部经理主持，其内容包括以下 6 点。

① 点名并检查服务员仪容仪表。

② 任务分工。

③ 通报当日客情、VIP 接待注意事项。

④ 介绍当日特别推荐菜肴和短缺菜品种。

⑤ 对上一餐的工作进行总结，指明存在的问题、表扬服务好的服务员。

⑥ 抽查员工对菜单的掌握情况。

2）迎宾服务

略。

3）就餐服务

略。

4）巡台服务

略。

6）结账服务

略。

7）送客服务

略。

8）结束工作

略。

◎ 拓展知识

4.3.7 宴会服务注意事项

(1) 事先了解宴会举行时间、调试好音响等设备，通知厨房做好出菜的准备。

(2) 当宾主致辞时，服务人员应暂停操作，站立等候。

(3) 服务操作时，服务人员要做到“三轻”，即走路轻、说话轻、操作轻，以体现优质服务。

(4) 宴会服务要控制好节奏，以客人进餐速度为标准。

(5) 各岗位服务人员之间应分工协作、配合默契，对于服务中出现的漏洞应及时弥补。

(6) 宴会结束后，应对宴会服务情况进行总结，以提高服务质量和服务水平。

4.4 西餐厅服务设计

◎ 任务导入

在瑞士，即使是不起眼的小店，服务过程中的摆台、上菜、撤台、铺台布等都有一套严格的程序，这种“流水线”式的规范服务模式有效地保证了酒店的服务效率。瑞士酒店在规范的基础上，更重视服务的精细。酒店推出野味餐时，就会配上含飞禽走兽图案的菜单、狩猎的背景音乐以及野味汤、野味汁等，有时还会在客人进餐时，请传统的号角队表演一幕狩猎的场景。这样精细的服务就使“吃”不仅仅停留在食物的色、香、味、形上，而是上升到了“吃得考究”“吃出氛围”的高度。精细的服务还体现在服务节奏和服务效果上，例如，客人酒杯中的酒少了，要及时添上，且要添得恰到好处。

瑞士的酒店规模不是太大，加之劳动力成本很高，酒店就要求员工能从事多项工作，即我们通常所说的“一专多能”。在客人比较多的时候，各级管理者都能亲自“操刀上阵”，不会出现“会管的不会做，会做的不会管”的现象。

以小组为单位，讨论如何进行西餐服务？

◎ 相关知识

4.4.1 印象西餐

西餐是我国人民和其他部分东方国家和地区的人民对西方国家菜点的统称，广义上讲，也可以说是对西方餐饮文化的统称。

我们所说的“西方”习惯上是指欧洲的国家和地区，以及由这些国家和地区为主要移民

的北美洲、南美洲和大洋洲的广大区域，因此西餐主要指代的便是以上区域的餐饮文化。

自从 12 世纪意大利女子凯瑟琳·德麦迪西嫁给法皇亨利二世，把罗马的饮食文化介绍到法国之后，法国人就融会了两国的精华，奠定了法国饮食文化的基础。后来又经路易十四、路易十五的提倡，得到了更大的发扬。

15 世纪中叶是文艺复兴时期，饮食同文艺一样，也以意大利为中心发展起来，在贵族举行的宴会上涌现出各种名菜、细点。至今驰名世界的空心面就是那时出现的。1638—1715 年，由于讲究饮食而被人称为美食家的法国国王路易十四在宫廷中发起了烹饪大赛，优胜者发奖章及奖赏，从而推动了烹饪业的蓬勃发展，一时间宫廷内佳肴美馔迭出，使法国的饮食获得了空前的发展。涌现出多个出色的厨师，他们编写各种烹饪书籍，统一了称谓，规定了标准。从此，烹饪技术就成了一种专门的学问。

4.4.2 西餐的特点

正宗的西餐，从原料上讲，原料广泛，主料精选；从外观上看，形色多样，摆设精致；从口味上品，鲜美香醇，老嫩讲究，干湿搭配；从就餐上讲，礼仪讲究，餐具精致。除了这些，西餐还有工艺独特，设备考究，营养丰富，分餐健康等特点。西餐的显著特点主要有以下几点。

1．重视营养

西餐充分考虑人体对各种营养和热量的需求来安排菜或加工烹调。

2．选料精细

西餐菜肴大多数不宜烧得太熟，其加热的温度和时间往往达不到杀菌的标准，有的甚至是全生或半生品，如色拉、牡蛎和牛、羊排。所以西餐选料精细；海鲜讲究新鲜、生猛；牛羊肉常选择除皮去骨无脂肪的精肉，一般不食动物内脏和无鳞鱼等。

3．口味香醇

西餐独特的调料、香料，使其口味香醇。常见的调料有盐、胡椒、咖喱、芥末、番茄酱、丁香、薄荷叶、生姜、大蒜、桂皮等。另外，西餐烹调时也常用酒和奶制品。

4．调味沙司与主料分开单独烹制

西餐菜肴在形态上以大块为主，烹调时不易入味，所以大都要在菜肴成熟后拌以或浇上沙司，使其口味更富特色。

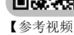
5．注重肉类菜肴烹制的老嫩程度

欧美人对肉类菜肴的老嫩程度很讲究。服务员在接受点菜时，必须问清楚宾客的需求，厨师按宾客要求烹制。牛羊肉一般有 5 种火候，分别是：

(1) 一成熟(Rare，R)表面焦黄，中间为红色，装盘后血水渗出。

(2) 三成熟(Medium Rare，M.R)表面焦黄，外层呈粉红色，中心为红色，装盘不见血，但切开后断面有血流下。

(3) 五成熟(Medium，M.)表面褐色，中间呈粉红色，切开后肉中流出的汁仍然见红。


【参考视频】

(4) 七成熟(Medium Well，M.W)肉表深褐色，中间呈茶色，略见粉红色，切开后流出的汁水是白色的。

(5) 全熟(Well Done，W.D)表面焦黄，中间全部为茶色，肉中无汁水流出，肉硬度较高，不容易消化和咀嚼。


知识小链接

吃西餐应讲究的 6 个“M”

1.“Menu”(菜谱)

当您走进咖啡馆或西餐馆时，服务员会先领您入座，待您坐好后，首先送上来的便是菜谱。菜谱被视为餐馆的门面，老板也一向重视，采用最好的材料做菜谱的封面，有的甚至用软羊皮打上各种美丽的花纹，显得格外典雅精致。

2.“Music”(音乐)

豪华高级的西餐厅，通常会有乐队，演奏一些柔和的乐曲，一般的西餐厅也播放一些美妙典雅的乐曲。但，这里最讲究的是乐声的“可闻度”，即声音要达到“似听到又听不到的程度”，就是说，要集中精力和友人谈话就听不到，在休息放松时就听得到，这个火候要掌握好。

3.“Mood”(气氛)

吃西餐讲究环境雅致，气氛和谐。一定要有音乐相伴，桌台整洁干净，所有餐具一定要洁净。如遇晚餐，要灯光暗淡，桌上要有红色蜡烛，营造一种浪漫、迷人、淡雅的气氛。

4.“Meeting”(会面)

也就是说和谁一起吃西餐，这是要有选择的。吃西餐的伙伴最好是亲朋好友或是趣味相投的人。吃西餐主要是为联络感情，最好不要在西餐桌上谈生意。所以在西餐厅内，氛围一般都很温馨、少有面红耳赤的场面出现。

5.“Manner”(礼节)

这一点指的是“吃相”和“吃态”。既然是吃西餐就应遵循西方的习俗，勿有唐突之举，特别是在手拿刀叉时，若手舞足蹈，就会“失态”。

刀叉的拿法一定要正确：应是右手持刀，左手拿叉。用刀将食物切成小块，然后用叉送入口内。一般来讲，欧洲人使用刀叉时不换手，一直用左手持叉将食物送入口内。美国人则是切好后，把刀放下，右手持叉将食物送入口中。但无论何时，刀是绝不能送物入口的。西餐宴会，主人都会安排男女相邻而坐，讲究“女士优先”的西方绅士，都会表现出对女士的殷勤。

6.“Meal”(食品)

中餐是以“味”为核心，西餐则以营养为核心，至于味道那是无法同中餐相提并论的。

4.4.3 西餐菜品与酒水的搭配

西餐中的酒水，可以分为餐前酒、佐餐酒、餐后酒 3 种。它们各自又拥有许多具体种类。总的来说，口味清淡的菜式与香味淡雅、色泽较浅的酒品相配；深色的肉禽类菜肴与香味浓郁的酒品相配；餐前选用旨在开胃的各式酒品，餐后选用各式甜酒以助消化。



【参考视频】

1．餐前酒

餐前酒，别名开胃酒。显而易见，它是在开始正式用餐前饮用，或在吃开胃菜时与之配伍的。在一般情况下，在用西餐之前，很多西方客人喜爱饮用一杯具有开胃功能的酒品，如法国和意大利生产的味美思酒(Vermouth)。也有鸡尾酒作为餐前酒的，如血玛丽(Blood Mary)。

2．开胃头盘

西方客人吃开胃头盘时要根据开胃头盘的具体内容选用酒水品种。如鱼子酱要用俄国或波兰生产的伏特加酒(Vodka)来配。

3．汤类

不同的汤应配用不同的酒，如牛尾汤配雪利酒，蔬菜汤配干味白葡萄酒等。

4．沙拉

与沙拉搭配的一般是口味清淡的白葡萄酒或开胃酒，具体要根据沙拉的内容选用酒水品种。

5．鱼类及海味菜肴和肉类、禽类及各式野味菜肴

西餐里的佐餐酒均为葡萄酒，而且大多数是干葡萄酒或半干葡萄酒。在正餐或宴会上选择佐餐酒，有一条重要的讲究不可不知，即“白酒配白肉，红酒配红肉”。所谓的白肉，即鱼肉、海鲜、鸡肉，吃这类肉时须以白葡萄酒搭配，所谓的红肉，即牛肉、羊肉、猪肉，吃这类肉时则应配以红葡萄酒。

6．奶酪

适合配用香味浓烈的白葡萄酒，有些品种的奶酪可配用波特酒。

7．甜品

一般配用甜葡萄酒或葡萄汽酒，有德国莱茵白葡萄酒、法国的香槟酒等。

8．餐后酒

餐后酒指的是在用餐之后，用来以助消化的酒水，最常见的餐后酒是利口酒。

这里值得一提的是西餐在进餐过程中，饮用香槟酒佐餐是件愉快的事，它可以与任何种类的菜式相配。

4.4.4 西餐服务方式


【参考视频】

西餐服务源于欧洲贵族家庭，经多年的演变，形成了各国各地区不尽相同的服务方式。目前在国内酒店中常见的服务方式有法式服务、俄式服务、美式服务、英式服务、大陆式服务及自助餐服务等。

1．法式服务

法式服务(French Style Service)又称里兹服务(Ritz Service)，产生于法国。它是西餐服务方式中最豪华、最讲究、最细致和最周密的一种服务方式。通常，法式服务用于法国餐厅，即扒房。法国餐厅装饰豪华和高雅，以欧洲宫殿式为特色，餐具常采用高质量的瓷器和银器，酒具常采用水晶杯。通常采用手推车或旁桌现场为顾客提供加热和调味菜肴及切割菜肴等服务。在法式服务中，服务台的准备工作很重要。通常要在营业前做好服务台的一切准备工作。一般由两名服务员共同为一桌客人服务，一名为资深服务员，相当于厨师，主要负责接受客人点菜、菜肴烹制、切割和装盘；另一名为服务员助手，协助资深服务员将客人所点餐单送到厨房、取菜、上菜和撤盘等。

法式菜肴的特点是：选料广泛(如蜗牛、鹅肝都是法式菜肴中的美味)，加工精细，烹调考究，滋味有浓有淡，花色品种多；法式菜还比较讲究吃半熟或生食，如牛排、羊腿以半熟鲜嫩为特点，海味的蚝也可生吃，烧野鸭一般以六成熟即可食用等；法式菜肴重视调味，调味品种类多样。用酒来调味，什么样的菜选用什么酒都有严格的规定，如清汤用葡萄酒，海味品用白兰地酒，甜品用各式甜酒或白兰地等；法国菜和奶酪，品种多样。法国人十分喜爱吃奶酪、水果和各种新鲜蔬菜。

法式菜肴的名菜有：马赛鱼羹、鹅肝排、巴黎龙虾、红酒山鸡、沙福罗鸡、鸡肝牛排等。

2．俄式服务

俄式服务(Russian Style Service)又称银盘服务(Silver Plate Service)，产生于俄国。与法式服务在很多方面有相似之处，它同样非常正规和讲究，客人也能得到相当多的关照，台面的摆设也与法式服务如出一辙，但是，它的服务方法不同于法式。俄式服务讲究优美文雅的风度，将装有整齐和美观菜肴的大浅盘端给所有顾客过目，让顾客欣赏厨师的装饰和手艺，并且也刺激了顾客的食欲。俄式服务，每一个餐桌只需要一个服务员，服务的方式简单快速，服务时不需要较大的空间。因此，它的效率和餐厅空间的利用率都比较高。由于俄式服务使用了大量的银器，并且服务员将菜肴分给每一个顾客，使每一位顾客都能得到尊重和较周到的服务，因此增添了餐厅的气氛。

俄国人喜食热食，爱吃鱼肉、肉末、鸡蛋和蔬菜制成的小包子和肉饼等，各式小吃颇有盛名。俄式菜肴口味较重，喜欢用油，制作方法较为简单。口味以酸、甜、辣、咸为主，酸黄瓜、酸白菜往往是饭店或家庭餐桌上的必备食品。烹调方法以烤、熏腌为特色。俄式菜肴在西餐中影响较大，一些地处寒带的北欧国家和中欧南斯拉夫民族人们日常生活习惯与俄罗斯人相似，大多喜欢腌制的各种鱼肉、熏肉、香肠、火腿以及酸菜、酸黄瓜等。

俄式菜肴的名菜有：什锦冷盘、鱼子酱、酸黄瓜汤、冷苹果汤、鱼肉包子。

3．美式服务

美式服务(American Style Service)又称盘子服务(Plate Service)，产生于美国。客人所点菜肴由厨师在厨房按客人人数烹制装盘，每人一份，服务员直接端给客人。美式服务是一种简单和快捷的餐饮服务方式，一名服务员可以看数张餐台。美式服务简单，速度快，餐具和人工成本都比较低，空间利用率及餐位周转率都比较高。美式服务是西餐零点和西餐宴会理想的服务方式，广泛用于咖啡厅和西餐宴会厅。

美国式菜肴对肉质的要求很高，如烧牛柳配龙虾宜选取来自美国安格斯的牛肉。只有半生的牛肉才有美妙的牛肉原汁。

餐台上并没有多少刀叉盘碟，仅放着最基本的刀叉勺子各一把。据说，只有在非常正式的宴会或家庭宴客时，才会有较多的规矩和程序。

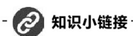
美式菜肴的名菜有：烤火鸡、橘子烧野鸭、美式牛扒、苹果沙拉、糖酱煎饼等。各种派是美式食品的主打菜品。

4．英式服务

英式服务(British Style Service)又称家庭式服务(Family Style Service)，由主人将整块食物亲自动手切片装盘，并配上蔬菜，服务员把装盘的菜肴依次端送给每一个人。调味品、沙司和配菜都摆放在餐桌上，由客人自取或相互传递。英式服务家庭的气氛很浓，许多服务工作由客人自己动手，用餐的节奏较缓慢。

英式菜肴的特点是：油少、清淡，调味时较少用酒，调味品大都放在餐台上由客人自己选用。烹调讲究鲜嫩，口味清淡，选料注重海鲜及各式蔬菜，菜量要求少而精。英式菜肴的烹调方法多以蒸、煮、烧、熏、炸见长。

英式菜肴的名菜有：鸡丁沙拉、烤大虾苏夫力、薯烩羊肉、烤牛排、约克郡布丁、牛尾汤等。同时 fish and chips(鱼与薯条)是大众最熟悉的英式餐品。



英式下午茶

下午茶起源于 17 世纪。现在多指享负盛名的英国维多利亚时代的英式下午茶(High Tea)。当时，英国上流社会的早餐都很丰盛，午餐较为简便，而社交晚餐则一直到晚上八时左右才开始，人们便习惯在下午四时左右吃些点心、喝杯茶。下午茶被英国贵族视为社交的入门、时尚的象征，是英国人招待朋友、开办沙龙的最佳形式。

英国人最喜爱的下午茶时间，多集中在下午 3 点到 5 点半之间，在优雅的氛围里往往可以让人们感受到心灵的祥和与家庭式的温暖，从而缓解一天的疲劳。

一般来讲，下午茶的专用茶为大吉岭与伯爵茶、火药绿茶，或锡兰茶传统口味纯味茶，若是喝奶茶，则是先加牛奶再加茶。

正统的英式下午茶的点心是用 3 层点心瓷盘装盛，第一层放三明治、第二层放传统英式松

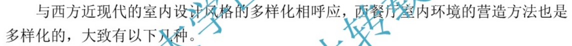
饼(Scone)、第三层则放蛋糕及水果塔；由下往上开始吃。至于松饼(Scone)的吃法是先涂果酱、再涂奶油，吃完一口、再涂下一口。

5．大陆式服务

大陆式服务(Continental Service)又称综合式服务，是一种融合了法式、俄式及美式的综合服方式，也是当前西餐服务中普遍采用的服务方式，根据一套菜中每道菜的特点选用不同的服务方式。不同的餐厅或不同的餐次选用的服务方式组合也不同，这与餐厅的种类和特色、客人的消费水平、餐厅的销售方式有着密切的联系。

6．自助餐服务

自助餐服务(Buffet Service)是把事先准备好的菜肴摆在餐台上，客人进入餐厅后自己动手选择符合自己口味的菜点，然后拿到餐桌上用餐。这种用餐方式称为自助餐。餐厅服务员的工作主要是餐前布置，餐中撤掉用过的餐具和酒杯，补充餐台上的菜肴等。



4.4.5 西餐台面设计



【参考视频】

西餐厅在饮食业中属异域餐饮文化。西餐厅以供应西方某国特色菜肴为主，其装饰风格也与某国民族习俗相一致，充分尊重其饮食习惯和就餐环境需求。

与西方近现代的室内设计风格的多样化相呼应，西餐厅室内环境的营造方法也是多样化的，大致有以下几种。

1．欧洲古典气氛的风格营造

欧洲古典气氛的风格营造，通常运用一些欧洲建筑的典型元素，诸如拱顶、铸铁花、扶壁、罗马柱、夸张的木质线条等来构成室内的欧洲古典风情。同时，还应结合现代的空间构成手段，从灯光、音响等方面来加以补充和润色。

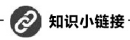
2．乡村气息的风格营造

乡村气息的风格营造是一种田园诗般恬静、温柔、富有乡村气息的装饰风格。这种营造手法较多地保留了原始、自然的元素，使室内空间流淌着一种自然、浪漫的气氛，质朴而富有生气。

3．前卫的时尚风格营造

如果目标顾客是青年消费群，运用前卫而充满现代气息的设计手法最为适合青年人的口味。运用现代简洁的设计词汇语言，轻快而富有时尚气息，偶尔可流露一种神秘莫测的气质。空间构成一目了然，各个界面平整光洁，巧妙运用各种灯光构成室内温馨时尚的气氛。

西餐厅的装饰特征总的来说，应富有异域情调，设计上结合近现代西方的装饰流派而灵活运用。西餐厅的家具多采用二人桌、四人桌或长条形多人桌。



知识小链接

西餐厅设计理念

餐厅里最重要的是视野，景色一定要开阔，要清亮，因此勿忘用深色的亮丽植物来摆设餐厅。餐厅的颜色可以分区域，有小孩家庭区、商业区、老人区、青少年区、年轻家庭区，然后根据不同的顾客类型，选择合适的装潢。年轻人区要有朝气，要时尚；老人区要典雅文气；商业区要风格明快简洁，要清爽整齐；家庭区要温馨浪漫；别忘了要为小朋友布置一个难忘的就餐环境。

4.4.6 西餐宴会服务

西餐宴会是一种按西方国家礼节习俗举办的宴请，西餐宴会摆台正式规范，菜品丰富，服务讲究程序和规范，讲究食品与酒水的搭配，有较高的礼仪要求，注重就餐的环境和氛围。

1．掌握宴会情况

宴会前，应详细了解宴会的人数、标准、台形设计、宾主身份、举办单位或个人、付款方式、特殊要求、菜单内容、酒水内容和服务要求等。

2．布置宴会厅

西餐宴会厅的环境布置应具有欧美文化艺术特点，如油画、壁炉等。同时布置各种绿色植物，准备好背景音乐。

3．设计台形

西餐宴会一般使用长台，也可以根据主办方要求，用长方形餐桌及小号方桌拼接而成各种形状。

4．安排席位

(1) 宴会主人坐背对门的位置，而面对门的位子则是上位，由最重要的客人坐。

(2) 长形桌排列时，男女主人分坐两头，门边男主人，另一端女主人，男主人右手边是女主宾，女主人右手边是男主宾，其余依序排列。

(3) 桌子是“T”形或“U”形排列时，横排中央位置是男女主人位，身旁两边分别为男女主宾座位，其余依序排列。

(4) 西餐排座位，通常男女间隔而坐，用意是男士可以随时为身边的女士服务。

(5) 西餐宴会也使用席次卡，一般需要中、英文对照。

5．准备餐具用具

(1) 不锈钢类：主要有头盘刀、头盘叉，汤匙，鱼刀、鱼叉，主餐刀、主餐叉，黄油刀，甜品叉、甜品勺，水果刀、水果叉，咖啡勺，服务叉、服务勺等。

(2) 瓷器类：主要有装饰盘、面包碟、咖啡杯、咖啡碟、椒盐瓶、牙签筒、烟灰缸、花瓶等。

(3) 杯具：应根据宴会客人所选用的酒类而定。主要有水杯、红葡萄酒杯、白葡萄酒杯、香槟杯、鸡尾酒杯、利口酒杯等。

(4) 布草类：主要有台布、餐巾、桌裙、净布等。

(5) 服务用具：主要有托盘、开瓶器、席位卡、冰桶、烛台、蜡烛、火柴、洗手盅、餐巾纸等。

6．宴会摆台

铺上桌布，摆装饰盘，装饰盘常采用高级的瓷器或银器等。将装饰盘的中线对准餐椅的中线，装饰盘距离餐桌边缘 1～2cm。装饰盘的上面放餐巾。装饰盘的左边放餐叉，餐叉的左边放面包盘，面包盘上放黄油刀。装饰盘的右边放主餐刀，刀刃朝向左方。主餐刀的右边放一个汤勺，汤勺的右侧摆放头盘刀。主餐刀的上方放各种酒杯和水杯。装饰盘的上方摆甜品叉勺。根据宴会菜单每用一道菜，更换一套餐具，不同的菜式摆放不同的刀叉餐具。不同的菜跟上不同的酒及酒杯。摆放椒盐瓶，烟灰缸，花瓶、烛台，摆放菜单。

7．西餐宴会服务程序

1）迎宾服务

热情迎宾，使用敬语，将客人引领至餐桌，拉椅让座，按先女宾后男宾，先客人后主人的顺序，为客人铺餐巾。

2）宴会中服务

(1) 西餐宴会上菜顺序是：开胃品、汤、沙拉、主菜、甜品、咖啡或茶。

(2) 根据宴会预订单的要求及菜单内容搭配相应的酒水

(3) 客人每用完一道菜，应将所用餐盘及餐具一起撤下。

(4) 西餐宴会要求等所有宾客都吃完一道菜后才可以一起撤盘；多桌时，以主桌为准。

3）服务主菜的要求

(1) 主菜的最佳部位对着主客放，而配菜自左向右按白、绿、红的顺序摆放。

(2) 主菜的沙拉要立即跟汁，沙拉盘应放在主客的左侧。

4）服务甜品，水果

(1) 上甜品之前先撤下除酒杯以外的餐具，包括：主餐盘、主餐餐具、面包盘、黄油碟、椒盐瓶、面包篮等。

(2) 用一块叠成四方块的口布对餐台进行扫台。

(3) 摆好甜品叉勺，注意左叉右勺。

5）服务咖啡或茶

(1) 服务咖啡或茶之前先摆好糖缸和奶缸。

(2) 咖啡杯或茶杯放在客人的右手边。

(3) 有些高档宴会需推酒水车，问询客人是否需要餐后甜酒，问询客人是否需要雪茄。

6）结账服务

当客人用完餐后，准备好账单，检查无误，与宴会负责人结账。

7）送客服务

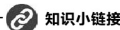
客人离席，主动为客人拉椅、取所存衣物，热情道别。

8）宴会后的收尾工作

检查台面，有无客人遗留物品；收拾台面，清理餐桌。

9）进行总结提高

对本次宴会的接待情况进行总结，为此后的服务积累宝贵的经验。



西 餐 礼 仪

(1) 最得体的入座方式是从左侧入座。当椅子被拉开后，身体在几乎要碰到桌子的距离站直，领位者会把椅子推进来，腿弯碰到后面的椅子时，就可以坐下来了。就座时，身体要端正，手肘不要放在桌面上，不可跷足，与餐桌的距离以便于使用餐具为佳。餐台上已摆好的餐具不要随意摆弄。将餐巾对折轻轻放在膝上。

(2) 使用刀叉进餐时，从外侧往内侧取用刀叉，要左手持叉，右手持刀；切东西时左手拿叉按住食物，右手执刀将其切成小块，用叉子送入口中。使用刀时，刀刃不可向外。进餐中放下刀叉时应摆成“八”字形，分别放在餐盘边上。刀刃朝向自身，表示还要继续吃。每吃完一道菜，将刀叉并拢放在盘中。如果是谈话，可以拿着刀叉，无需放下。不用刀时，可用右手持叉，但若需要做手势时，就应放下刀叉，千万不可手执刀叉在空中挥舞摇晃，也不要一手拿刀或叉，而另一只手拿餐巾擦嘴，也不可一手拿酒杯，另一只手拿叉取菜。要记住，任何时候，都不可将刀叉的一端放在盘上，另一端放在桌上。

用餐时，上臂和背部要靠到椅背，腹部和桌子保持约一个拳头的距离。两脚交叉的坐姿最好避免。

(3) 喝汤时不要啜，吃东西时要闭嘴咀嚼。不要舔嘴唇或咂嘴发出声音。如汤菜过热，可待稍凉后再吃，不要用嘴吹。喝汤时，用汤勺从里向外舀，汤盘中的汤快喝完时，用左手将汤盘的外侧稍稍翘起，用汤勺舀净即可。吃完汤菜时，将汤匙留在汤盘(碗)中，匙把指向自己。

(4) 吃鱼、肉等带刺或骨的菜肴时，不要直接外吐，可用餐巾捂嘴轻轻吐在叉上放入盘内。如盘内剩余少量菜肴时，不要用叉子刮盘底，更不要用手指相助食用，应以小块面包或叉子相助食用。吃面条时要用叉子先将面条卷起，然后送入口中。

(5) 面包一般掰成小块送入口中，不要拿着整块面包去咬。抹黄油和果酱时也要先将面包掰成小块再抹。

(6) 吃鸡时，欧美人多以鸡胸脯肉为贵。吃鸡腿时应先用力将骨去掉，不要用手拿着吃。吃鱼时不要将鱼翻身，要吃完上层后用刀叉将鱼骨剔掉后再吃下层吃肉时，要切一块吃一块，块不能切得过大，或一次将肉都切成块。

(7) 喝咖啡时如愿意添加牛奶或糖，添加后要用小勺搅拌均匀，将小勺放在咖啡的垫碟上。喝时应右手拿杯把，左手端垫碟，直接用嘴喝，不要用小勺一勺一勺地舀着喝。吃水果时，不要拿着水果整个去咬，应先用水果刀切成四瓣再用刀去掉皮、核、用叉子叉着吃。

(8) 用刀叉吃有骨头的肉时，可以用手拿着吃。若想吃得更优雅，还是用刀较好。用叉子将整片肉固定(可将叉子朝上，用叉子背部压住肉)，再用刀沿骨头插入，把肉切开。最好是边

切边吃。必须用手吃时，会附上洗手水。当洗手水和带骨头的肉一起端上来时，意味着“请用手吃”。用手指拿东西吃后，将手指放在装洗手水的碗里洗净。吃一般的菜时，如果把手指弄脏，也可请侍者端洗手水来，注意洗手时要轻轻地洗。

(9) 吃面包不可蘸调味汁吃到连调味汁都不剩，这是对厨师的礼貌。注意不要把面包盘子“舔”得很干净，而要用叉子叉住已撕成小片的面包，再蘸一点调味汁来吃，这才是雅观的做法。

◎ 拓展知识

4.4.7 冷餐酒会服务

冷餐酒会是西方国家比较流行的一种宴会形式，目前我国正逐渐流行起来，因气氛热烈、交流方便、进餐自由而深受客人的欢迎。

1．冷餐酒会的种类

(1) 立式冷餐酒会。所有来宾站立着用餐，但在宴会厅周围备有座椅供客人休息。

(2) 坐式冷餐酒会。所有来宾坐着用餐，与正式宴会相同。

2．冷餐酒会的特点

(1) 自助形式的宴会，环境布置热闹隆重，菜品丰盛。

(2) 客人用餐自由，气氛热烈。

(3) 一般持续时间较长。

3．冷餐酒会的服务程序

1）餐台设计

(1) 冷餐酒会的餐台设计应根据客人人数及宴会场地灵活摆放，一般有“一”字形，“T”形及波浪形等。

(2) 摆放好餐台的各类菜品。

(3) 摆放好所用的各类餐具，如主餐盘、甜品盘、汤碗等。

(4) 摆放好取餐用的分菜叉、勺。

(5) 摆放好各类调料。

(6) 冷餐酒会必须设置吧台，并安排专门的酒水员服务。备好各类酒水、酒杯和服务用具。

2）摆台

站式冷餐酒会需在宴会厅内摆放鸡尾酒桌，方便客人放用过的餐盘酒杯等，同时摆放烟灰缸，牙签筒，餐巾纸等，并摆放鲜花装饰。

立式冷餐酒会餐桌摆台通常按照西餐零点摆台方式，主要摆放主餐刀、主餐叉、汤勺、面包盘、黄油刀、餐巾、椒盐瓶、烟灰缸、牙签筒等。

3）摆设签到台

签到台一般摆在宴会厅入口处一侧，应根据主办单位要求备好签到簿、名片托盘等。

4）检查

检查餐台菜品是否摆放完全，是否整齐美观，菜品温度是否合适。各类取餐餐具是否齐全，酱料调料是否齐全，饮料是否备齐等；检查宴会厅设施设备，环境卫生，空调温度；检查桌椅是否整齐；检查摆台是否规范；检查背景音乐；个人仪容仪表是否标准等。

5）迎宾服务

6）酒水服务

服务员为客人送上各类酒水供客人选择。

7）餐桌服务

(1) 立式冷餐酒会服务：服务员用托盘托送酒水、饮料，及时为客人服务，及时收客人用过的餐盘、餐具，及时更换鸡尾酒桌上的烟灰缸。

(2) 坐式冷餐酒会服务：为客人斟倒酒水饮料，及时撤收客人用过的餐盘，及时更换烟灰缸，补充相应餐具等。

8）自助餐台服务

安排专门员工负责自助餐台，及时清理整理自助餐台面；通知厨房补充菜品；清理服务用具，补充餐盘，补充调料；及时补充自助餐台的饮料；随时为客人介绍菜品；随时做好菜品的保温工作等。

9）结账服务

当客人用完餐后，准备好账单，检查无误，与宴会负责人结账。

10）送客服务

冷餐酒会结束，及时为客人取所存衣物，热情道别。

11）餐后服务

冷餐酒会结束后，将自助餐台剩余菜品撤至厨房处理，清理自助餐台。巡视四周，看有无客人遗留的物品。收拾宴会厅，进行卫生整理。



聪明的领位员

玛格丽特是亚特兰大某酒店咖啡厅的领位员。咖啡厅最近比较繁忙。

“中午好，先生。请问您贵姓？”玛格丽特微笑着问道。

“你好，小姐。你不必知道我的名字，我就住在你们酒店。”这位先生漫不经心地回答。

“欢迎您光顾这里。不知您愿意坐在吸烟区还是非吸烟区？”玛格丽特礼貌地问道。

“我不吸烟。不知你们这里的头盘和大盆菜有些什么？”先生问道。

“我们的头盘有一些沙拉、肉碟、熏鱼等，大盆菜有猪排、牛扒、鸡、鸭、海鲜等。您要感兴趣可以坐下看看菜单。您现在是否准备入座了？如果准备好了，请跟我去找一个餐位。”玛格丽特说道。

这位先生看着玛格丽特的倩影和整洁、漂亮的衣饰，欣然同意，跟随她走向餐桌。“不，不，我不想坐在这里。我想坐在靠窗的座位，这样可以欣赏街景。”先生指着窗口的座位对玛

格丽特说。“请您先在这里坐一下。等窗口有空位了我再请您过去，好吗？”玛格丽特在征求他的意见。在征得这位先生的同意后，玛格丽特又问他要不要些开胃品。这位先生点头表示赞同。玛格丽特对一位服务员交代了几句，便离开了这里。当玛格丽特再次出现在先生面前告诉他窗口有空位时，先生正与同桌的一位年轻女士聊得热火朝天，并示意不换座位，要赶紧点菜。玛格丽特微笑着走开了。

案例思考：

服务员应该如何灵活运用所学知识对客人服务？



本章小结

本章从餐厅的各个组织：中餐零点服务、大堂吧及客房送餐服务、中餐宴会餐厅的服务程序入手，介绍了中餐的零点餐厅、团体餐的服务程序和服务标准，同时也介绍了西餐的基础知识及主要服务方式。作为一名优秀的餐厅服务员，必须了解餐饮的服务方式及相关基础知识，掌握餐饮服务的接待环节，在标准化、程序化、规范化上下功夫，才能提供真正令顾客满意的服务。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 中餐零点服务程序是什么？

(2) 大堂吧及客房送餐服务程序是什么？

(3) 中餐宴会服务的注意事项有哪些？

(4) 西餐宴会服务流程有哪些？

2. 判断是非

(1) 零点餐厅是指宾客随点随吃，自行付款的餐厅。 (　　)

(2) 当客人行至餐厅 10m 处，迎宾员应向前移动半步，双手自然下垂于身前，微微弯腰，鞠躬 20°～30°，说：“您好，先生/女士，欢迎光临！” (　　)

(3) 老年人或残疾人用餐应该安排在餐厅的中心位置。 (　　)

(4) 客人点完菜后，复述一遍所点的菜品，以免出现点菜差错。 (　　)

(5) 上螃蟹、龙虾类菜品，要为客人提供相应的工具并上洗手盅，同时为客人更换第一道香巾。 (　　)

(6) 现金当面点清，款额大时，让客人到收银台付钱。 (　　)

(7) 宴会能促进餐饮服务水平的提高。 (　　)

3. 体验练习

以西餐宴会服务为主要内容，拍摄一段 5 分钟的情景剧。

Chapter 5

餐厅环境设计与布局

【学习任务】

- 分析辨别各类餐厅选址的优劣性。
- 对备选的选址方案、设计方案、空间布局方案进行甄选。
- 熟练运用选址、设计、布局的原则，为餐饮企业科学、合理运行奠定基础。

【本章概要】

- 了解餐厅选址。
- 掌握餐厅氛围设计。
- 明确餐厅空间布局。



斯德哥尔摩标志性的 Operakä llaren 餐厅

位于斯德哥尔摩的皇家歌剧院和帝王餐厅——Operakä llaren，一同建于 1787 年。

设计的主题在 80 个座位的餐厅内表现得尤为突出。“定制条纹”装饰了餐厅内的扶手椅，并在深蓝色的地毯上设计出一种磨蚀的白色细条纹图样。这里甚至还有一处细节暗示出巨大的袖口链扣：3 对独立式的巨大方形镜子彼此依靠。这些镜子背部采用金箔材料，以弥补室内的 3 盏古式黄铜吊灯的光线。镜子附上了一层光学薄膜，以一个斜角形成遮蔽，它使就餐者不会看到彼此的倒影。藏在饰板下的聚光灯照亮了一系列大幅的印象派油画，被固定起来刚好位于天花板的下方。

5.1 餐 厅 选 址

◎ 任务导入

某连锁餐厅准备在长春开设一家分店，根据餐厅经理的要求和教师提供的资料，学生以小组为单位，拟订 3 份餐厅选址备选方案，并对备选方案进行比较、评价，确定最优方案。

要求：满足企业需求，体现餐厅品牌特点，兼顾收益。对本市商圈、交通、社区、文化中心等方面的考察要形成调查材料。在方案甄选中，各学习小组需制订评价指标体系。

◎ 相关知识

餐厅选址是指餐厅营业场所的位置选择。店址选择不仅关系到餐厅企业的市场开发能力大小、对消费者吸引力的大小，更重要的是对长期效益的取得具有战略性的影响。根据相关的数据显示，餐厅位置的好坏，对餐厅成功运营的直接和间接影响在众多相关因素中占到 60%左右。因此，餐厅选址是一项重要的工作，餐厅地址的选择是决定餐厅成功运营的一项重要因素。


【参考视频】

5.1.1 餐厅选址原则

1．市场原则

餐厅的地理位置、规模档次、设施设备、餐饮内容和服务都应以目标客源市场作

为出发点，餐饮选址应尽可能方便目标客源，并且与目标客源所属的地区相吻合。如果餐厅主营快餐，那么理想区域是流动人口较多的商业购物区、大中专院校附近、主要交通干道附近等场所；如果其用餐环境较为雅致、菜肴精美、讲究服务和用具，那么此类餐厅最好开在高档住宅区、金融机构等所在地区，主要针对的客源市场是商务宴请、社交活动以及高收入者。

2．投资回报原则

由于餐饮投资的回收时间越来越长。因此选址时要充分评估地价、租金、基础设施费用、劳动力成本、原材料供应、各种税费的有关规定等成本费用因素，并且预测餐厅可能的销售收入，以及经营过程中可能碰到的问题。

3．方便性原则

表现在选址地点应尽可能靠近顾客所在地或适当方便顾客前来餐馆用餐的地点。如人流较为集中，交通便利的车站、公园、娱乐场所、居民区、购物区等。而且还应考虑人的流动特点和停留特点。

4．稳定性原则

选址应尽可能地选择经济和治安比较稳定的区域，重点还要考虑所选地点在预期经营期内不能受到城市扩建、改造、违章建筑的影响。

5．可见度原则

评价餐厅可见度高低的办法就是看餐厅能够从几个方向观察到。一般来说餐厅最好直接面对街道，或者其他顾客能直接看到的位置。

5.1.2 餐厅选址变化趋势

对于餐厅来说，选址是决定餐厅规划与建设成功与否的一个关键性因素。在餐饮业发展的历史中，其餐厅的选址也呈现出一定的合理性趋势。

在美国，史密斯旅游市场研究公司经过对美国餐饮业发展趋势的月度追踪研究，发现影响餐厅经营失败的 3 个主要因素分别是：价格、功能类型和地理位置。该研究中心根据地理位置把餐厅分为城市、郊区、机场、高速公路和度假地餐厅 5 类。其有关餐厅选址的研究理论如下。

(1) 餐厅选址取决于供求关系。

(2) 从供给上看，郊区的餐厅总量与增长速度约大于其他位置类型的餐厅。

(3) 高速公路餐厅出现明显的下降趋势。

(4) 城市餐厅需求和供给增长速度均出现减缓。

(5) 机场和度假地餐厅接待率下降，但仍然高于郊区和高速公路酒店。

(6) 城市餐厅和机场餐厅保持较高的接待率，日均消费也高于其他类型的餐厅。

5.1.3 餐厅选址应考虑的因素

1．影响餐厅宏观位置选择的因素

在餐厅连锁店选址的过程中，必须对所选定的潜在地址的相关因素进行详细的分析，餐厅宏观位置的决策是一个定性分析和定量分析相结合的综合考虑的过程，影响的因素是多方面的，详见下述几方面叙述。

(1) 土地价格或建筑物租金。 地价或租金的费用是在逐渐上涨的，而且餐饮企业在投资时，土地费用或建筑物租金所占的比重也是较大的。城市不同区域、不同街道、不同地段其地价或租金相差是很大的。因此在选址时，应选择地价或租金合理的，有较大潜在优势的位置。

(2) 能源供应。能源主要是指水、电、天然气等经营必须具备的基本条件，基本标准是“三通一平”。在这些因素中，水的质量尤为重要，因为水质的好坏直接关系到烹调的效果。

(3) 原材料的供应及价格水平。 餐饮企业经营每天都必须大量采购鲜活的原材料，如果所在地区原材料供应不足，会影响餐饮企业的服务水平和声誉，如从外地空运会增加成本，影响企业经营。如原材料有供应，那么货源是否充足，价格是否合理、稳定，都是在选择连锁经营的区域是需要考虑的因素。

(4) 劳动力供应状况及工资成本高低。 餐饮企业需要使用许多掌握高技术的人员，如厨师或具有一定技能的服务人员等。潜在市场上是否具有企业所需要的人员及其工资标准对连锁餐厅尤为重要，这关系到整个连锁集团的服务水平和声誉，以及向其他地区的拓展问题。

(5) 旅游资源。这一因素主要影响着过往行人的多少、 旅客的种类等，因此对旅游点资源一定要仔细分析，综合其特点，选择适当的位置和餐厅的种类。

2．影响餐厅微观位置选择的因素

服务地点的宏观位置确定后，餐饮企业还需要考虑具体地点选择上的环境细节，主要包括下列内容。

(1) 地区经济。饮食消费是在人们有足够的资金满足日常衣、食、住、行等基本需要之后的可自由支配资金的支付。一个地区人们的收入水平、物价水平都会影响到人们可供消费的金钱数量和他们必须支付的价格。一般来说，当人们的收入增加时，人们愿意支付更高价值的产品和服务，尤其在餐饮消费的质量和档次上会有所提高，因此，餐厅连锁企业一般应选择在经济繁荣、经济发展速度较快的地区。

(2) 区域规划。在确定餐厅连锁店之前，必须要向当地有关部门咨询潜在地点的区域建筑规划，了解和掌握哪些地区被分别规划分为商业区、文化区、旅游区、交通中心、居民区、工业区等资料。因为区域规划往往会涉及建筑物的拆迁和重建，如果未经了解，盲目地选定连锁企业，在成本收回之前就遇到拆迁，会使企业蒙受巨大的经济损失，或者失去原有的地理优势。同时，掌握区域规划后便于我们根据不同的区域类型，确定不同的经营形式和经营规格等。

(3) 文化环境。文化教育、民族习惯、宗教信仰、社会风尚、社会价值观念和文化氛围等因素构成了一个地区的社会文化环境。这些因素影响了人们的消费行为和消费方式，决定

了人们收入的分配方向。一般而言，文化素质高的人，对餐饮消费的环境、档次的要求比文化素质低的人要高。文化环境的不同，影响连锁经营的规格和规模。

(4) 消费时尚。一段时期的流行时尚，往往能在很大程度上影响消费者的消费方式和方向。随着人们消费水平的提高、卫生观念的增强，人们在餐饮消费时更加注意就餐的环境卫生，这样外表装修美观、舒适、洁净的连锁餐厅就越来越为人们所接受。

(5) 竞争状况。一个地区餐饮行业的竞争状况可以分成两个不同的部分来考虑：一是直接竞争的评估，即提供同种经营项目，同样规格、档次的餐饮企业可能会导致的竞争，这对餐饮企业来说，是消极的。二是非直接竞争，包括不同的经营内容和品种，或同样品种、不同规格或档次的餐饮企业，这类竞争有时起互补作用，对餐饮企业是有利的。在选择连锁经营区域时，如果无任何一种形式的竞争，将具有垄断地位；如果有任何一种形式的竞争，都是值得连锁经营集团在投资前认真研究和考虑的。竞争既是一种威胁，又是一种潜在的有利条件，只要把竞争对手作为一面镜子认真分析其优势或劣势，就便于我们在竞争中掌握主动。

(6) 地点特征。地点特征是指与餐饮经营活动相关的位置特征。如餐饮企业经营所在的区域，如政治中心、购物中心、商业中心、旅游中心以及饮食服务区的距离和方向。连锁餐厅所处的地点直接影响餐厅经营的项目和服务内容。

(7) 街道形式。这个因素主要考虑到街道和交通的形式会吸引人们到这个地方来，还是他们因旅游而使人口发生移动。

(8) 交通状况。关于目标地点的街道交通状况信息可以从公路系统和当地政府机关获得。如果交通的数据最近还没有被统计出来，那么可以选取一天中最有意义的样本数据作为参考。交通状况的计算往往在中午、周末的晚上和星期天。在一段时间内统计的数据应去除那些带有偏见的结果。晚餐时间的统计可能会由于靠使用长期车票的人的交通产生很大的影响。交通状况往往意味着客源，获得本地区车辆流动的数据以及行人的分析资料，以保证餐厅建成以后，有充足的客源。

(9) 规模和外观。餐厅的位置的地面形状以长方形、方形为好，必须有足够大的空间容纳建筑物、停车场和其他必要设施。三角形或多边形的地面除非它非常大，否则是不足取的。同时，在对地点的规模和外观进行评估时也要考虑到未来消费的可能。

(10) 餐厅的可见度和形象特征。餐厅的可见度是指餐厅位置的明显程度，也就是说，无论顾客从哪个角度看，都可以获得对餐厅的感知。餐厅可见度是由往来的车辆和徒步人员的视角来进行评估的，这对于坐落于交通便利的公路旁的地点是重要的，餐厅的可见度往往会影响到餐厅的吸引力。同时，餐饮企业无论从经营内容、方式、菜品质量、服务、装潢等方面，还是在所选地址上都应具有明显、突出的形象特征。对坐落在拥挤的商业中心的连锁餐厅尤为重要，形象特征会增加整个连锁企业集团的吸引力。

5.1.4 餐厅选址的程序

正确的选址，不仅是单体餐厅成功的先决条件，也是酒店集团实现网络化和连锁经营的重要基础。在选址过程中，地理位置是酒店规划、建设与经营必须首先考虑的重要因素。酒店选址可以按照以下几个步骤进行。

(1) 确定酒店的长远经营目标。恰当的选址，是酒店经营成败的关键因素之一。选择人

口密集的繁华闹市区、商业区，还是城市周边的风景区、度假区，取决于酒店的经营目标和顾客定位。而在选址的最初，需要确定酒店的长远经营目标，因为它不仅直接决定酒店的投资大小，也决定酒店的投资成功与否。

(2) 根据长远经营目标确定目标市场。确定了酒店的长远经营目标后，酒店可据此确定酒店的目标客源市场。例如：希望开拓度假酒店市场的经营目标，其目标客源市场则多为度假型客人；把会议型酒店作为经营目标的，其目标客源市场则多为会议型客人。

酒店确定目标市场的过程是让一个错综复杂的酒店市场化分为若干个具有相同需求的亚市场，从而实现酒店细分市场的活动过程。酒店划分细分市场的依据之一就是酒店的长远经营目标。

(3) 根据目标市场确定酒店功能类型。确定了酒店的目标市场后，可以根据其目标市场确定酒店的功能类型。酒店的功能主要有餐饮功能、住宿功能、会议展览功能、休闲娱乐功能、度假疗养功能等。例如以豪华观光旅游者为主要目标市场的酒店可以选择度假酒店的功能类型。

(4) 根据功能类型进行选址。例如以商务型酒店、休闲度假型酒店、会议展览型酒店、机场酒店、汽车酒店为例。

① 对于商务酒店，因其客人大多为商务型客人，对时间要求较高，因此希望出行便利，不能在交通上花费较多时间，所以，此类型的酒店选址大多是位于市中心的交通便利地带。

② 对于度假酒店，因其客人大多为观光旅游者，对于环境的舒适度要求较高，所以其选址可以趋向于远离市中心的比较安静、空气质量较好的观光胜地或风景区附近。

③ 对于会议酒店，其主要功能是接待会议型客人，需要具备较大规模的会议室和展览厅，加之客人数量较大，所以此类酒店选址可以选择接近市中心的地带。

④ 机场酒店大多坐落于机场附近，汽车酒店大多选址在高速公路两侧，主要接待的是乘坐飞机出游的旅客以及驾车出行的客人。

5.1.5 餐厅选址调查的主要内容

1．市场背景

1）居民的收入水平

餐饮消费市场的大小直接与居民的收入有关，而且一个地区的物价水平和税收政策、其他开支和费用都会影响居民可以支付外出餐饮消费的可支配数额，因此区内居民收入调查不仅要包括总收入，而且还要了解和分析其他影响居民餐饮消费投向的相关因素。

2）餐饮市场消费特性

能够反映餐饮消费水平的一个重要指标就是人均消费额，它是指一位顾客每次外出餐饮时所花费的金额，这个参数也是餐饮企业定价的重要依据。餐饮消费模式包括外出餐饮次数、通常消费地点、消费时间、所使用的交通工具、用餐顾客人数的构成、消费目的、选择餐馆的主要考虑因素、主要的餐饮消费决策者等。还应调查餐饮消费结构，它是指顾客选择各类餐饮设施的概率、购买的主要菜式及饮料种类等。

3）区域文化背景

由于固有的文化传统在餐饮方面往往形成了一定的产品偏爱，所以要考虑当地居民的教

育程度、固有习惯、宗教信仰、社会风尚、社会层次和文化氛围等区域环境。这些因素，不仅影响着消费者的餐饮消费行为和消费方式，还决定了其收入的消费结构。因此必须考虑所要投资的餐饮企业类型和供应的产品是否符合该区的文化背景和客源市场的接受程度。

4）餐饮消费时尚和趋势

流行时尚在很大程度上影响着消费者的消费方式和消费投向。时尚往往受媒体宣传、相关群体、受教育程度及经济收入等因素的影响。而且其变化往往比较频繁。所以把握消费时尚变化的总趋势显得十分重要，对该区域餐饮消费市场特性的调查还应包括：消费者希望开设哪些餐厅，包括服务方式、餐厅环境及服务项目等；希望提供什么类型的餐饮，是快餐还是点菜，比较喜欢什么菜式；餐饮市场上的消费特点，这关系到餐厅营业时间的制定；适合消费者菜式的分量和价格；顾客喜欢的装潢和色彩，以及用餐氛围；顾客对菜式的要求和嗜好；顾客的年龄、购买力以及生活方式、情趣等；对娱乐的要求以及喜欢什么样的背景音乐。

5）区域内居民的人文特征

主要是指市场的性别构成、年龄构成、婚姻状况、教育程度、职业、收入、家庭规模、工作时间、民族传统和风俗习惯等。不同的经营区域由于收入、职业等差别因素，使得餐饮消费的需求呈现出多样化。如对住宅区为主的餐饮市场区域，重点要调查家庭规模、家庭主要年龄结构、家庭餐饮消费特点、外出餐饮消费的主要决策者等。

2．选址区域特点

1）人口流量及特点

主要包括该地常驻居民总量、流动人口数量、分布密度、不同时段经过店址附近的人流量、居民户数及人口特点，如年龄、性别、教育程度、职业等。人口数量和收入的增减变化，可以看出该区域的发展趋势，这对餐饮选址具有重要的参考作用。人口年增长率在 3%以上的地区为高速成长的区域；1%～3%的地区为成长地区；0～1%的地区为停滞地区；-2%～0的地区为衰退地区；-2%以下为自然淘汰地区。根据这些参数可以避免把店址选在一个增长较慢的地区。

2）市政规划

一是了解选址所在城镇的总体规划(如文教区、商业区、旅游景区、交通枢纽、住宅区、工业区)。重点掌握所在地域属于哪个区域，其好处是可以根据区域特点，把握投资规模、决定经营形式和经营内容；二是政府对城市的重建计划，了解哪些地方在若干年内需要拆迁和重建。如果不了解这些情况，盲目选址，可能会使企业无法收回预期的投资，也可能会因此失去选址时所拥有的区域优势。

3）经济发展和社会治安状态

餐饮业和旅游业一样都属于比较脆弱的产业。一个地区经济的稳定性和治安情况的好坏程度都会直接影响餐饮企业的正常运转。因此选址应尽可能地选择那些经济发展和社会治安都比较稳定的地区。

4）地理特点

店址所在区域的规模和建筑外观必须能够符合餐厅经营的需要。有足够的容量可以容纳建筑、停车场和其他必要的设施。

5）店址环境吸引力

其调查内容主要是店址距车站、码头、机场的距离，附近设施的功能、可进入性等。店址环境的吸引力往往因周围的各种吸引物而增强，在某种意义上，这些所谓的吸引物也是客源产生的场所。一般而言，能够吸引大量人流的吸引物主要是：旅游资源、购物中心、办公大楼及金融机构、休闲娱乐设施、公共场所、餐饮设施等。

6）其他

(1) 行业情况调查主要包括本地区餐饮的总体规模，分地区餐饮的类别、风味特点及经营时间，各类别餐饮的市场成长性，各种类型、档次的餐厅的价格，本地区餐厅的分布格局，各餐厅营业情况，有无市场供需可以进入。

(2) 客源情况调查包括客源数量和餐厅接待能力总量的比较，各类餐厅接待能力与客源数量的比较，主要客源的来源情况，消费能力与需求强度，餐饮习惯，餐饮消费方式。

(3) 相关产品的竞争状况主要是调查相关产品的市场占有率。

(4) 竞争对手状况调查主要为营业形态，营业项目与价格，顾客群分析，座位周转率，营业时间，员工人数与服务态度，店面及内部装修，店内摆设、灯光、气氛，对餐厅及其管理人员的评估等。

7）交通状况

交通状况主要包括道路的格局、交通流量和交通工具。其中道路状况是餐厅可进入性强与弱的一个重要指标，表明了餐厅的方便程度。

8）区域形象

区域形象是指选址所在地以及本地区在客源市场和当地居民心目中的形象，因此餐厅的选址要尽可能使餐厅的经营思路和自身形象与区域形象相吻合。

9）社区服务

社区服务主要了解该区域内是否提供垃圾处理、消防及其他各种服务，服务设施的质量、费用、方便程度都会影响到餐厅日后的经营。

3．营业条件和成本费用调查

营业条件和成本费用的调查内容主要包括土地和建筑物费用，原材料和设备供应情况，人力资源条件，基础设施情况，税收和产业政策。

餐饮企业选址调查的核心，是要考察在该地点建立的餐厅是否有足够大的市场，能够获得预期的利润并收回投资。从这点出发就必须对销售额进行预测，预测是否准确直接关系到投资的正确与否。因此正确地预测依赖于选址调查资料的及时性和准确性，通常主要是用参照预测法对餐厅销售额进行预测。参照预测法是根据选址所在地区现有的餐厅经营情况，来推测本餐厅可能的销售额和客源。

一般来说，餐厅的经营情况反映了该类餐饮产品市场的消费特点。如果所在地区没有类似的产品可供参考，那么也可考虑以其他地区类似餐厅的经营情况来作比较，但要充分估计不同地区的特点可能会对销售额带来的影响。

应用此方法推测销售额，必须掌握几个重要参数。

(1) 餐厅座位数，包括大厅的餐位数和包厢的餐位数。

(2) 餐厅每天营业时间和全年营业天数，其中营业时间是指每天供应的餐别(早茶、午餐、晚餐、夜宵)。

(3) 顾客的人均消费，其公式为：

(各餐)人均消费额=(各餐)营业收入/(各餐)用餐客人总人数

(4) 餐厅的座位周转率，公式为：

周转率=餐厅接待的客人总数/餐位数

得到以上几个参数后，餐厅的消费额预测可以按以下公式进行：

餐厅的年销售额=餐厅预计座位数×平均座位周转率×年营业天数×顾客人均消费额

以上是餐厅选址分析的一些主要内容，但没有任何一种分析是普遍适用于所有餐厅的。对选址可行性的分析还要结合企业自身因素的考虑以及地区和市场的特点来进行适当的调整。



知识小链接

如何界定餐厅选址所在地可能的经营区域?

餐厅经营区域是指消费者愿意前来就餐并且愿意行经的距离，一般是以餐厅为中心，以消费者愿意移动的距离范围为半径确定的范围。按步行时间计算，一个餐厅的核心经营区就是绕开该餐厅的五分钟步行范围，而 5～8min 步行距离属于中间经营地带，10min 步行区以外的属于外层经营地带。按距离来表示，这 3 个不同的经营地带分别相当于 400m、600m、800m 距离。如果按行车时间界定那么以 30min 的经济行车时间所能走过的路程为半径可以画出餐厅的整个经营区。但要加入行车速度和堵车等因素。



【参考视频】

经营区域的大小除了根据以上方法确定外，还应考虑其他因素对它的影响，主要有以下 4 点。

(1) 企业的规模。企业规模对顾客吸引力与经营的辐射范围成正比，即企业规模越大，它的影响面也就越广，市场区域也越大。

(2) 企业的特色。即越具有经营特色，越具有明显的差异性和产品的垄断性，对市场的吸引力就越强，经营区域就越大。

(3) 经营状况。如果附近的竞争者处在交通更为便利的地方或者位于客源产出地附近，又或者其产品、服务更有特色，都会影响本企业市场向外辐射的能力。因而影响餐厅经营区域的大小。

(4) 选址所在地理位置，位于商业繁华中心的餐厅相比较僻静的餐厅而言市场范围要小，这是因为商业中心的交通比较拥挤，停车也不方便。台湾餐饮管理学家认为，在商业中心的餐厅市场区域是以餐厅为中心，200m 距离为半径成为第一经营地带；而较为僻静的餐厅是以 300m 为第一经营，市郊道路沿线为 2 千米，如果位于大厦内部，则以大厦为第一经营地带。

◎ 拓展知识

5.1.6 餐厅选址的方法

1．经验判断法

经验判断法特别适用于经营购买的转让餐厅或是在新建的生活区、商业区、旅游区开办餐厅，它可以先人一步得到有利地势，以最快的速度占领餐饮市场，从而得到较丰富的利润。但此法要求餐饮经理在决策时要慧眼识“火候”，能够随时关注事态发展，并做到正确决策。

2．CKE 法

为了方便准确地找到连锁餐厅选址的方法，当今世界上的餐饮行业都已开始利用计算机来建立选址数学模型，作为人们选址的辅助参考。这里提供了美国餐饮企业家卡尔·卡彻·恩廷设计的一个 CKE 选址模式，这一模型是通过占有充分的市场资料，运用多元回归分析来预测和评估某一连锁餐厅的位置优劣。

1）需要的有关数据

对于某一餐厅的位置来说，如果要进行评估，必须获得如下有关本区域内的数据。

(1) 附近街道上每天的车辆数。

(2) 本区域内所有餐厅的座位数。



(3) 本区域内蓝领工人所占比例。

(4) 10min 内即可到达餐厅的公司职员人数。

(5) 周围 10min 内就可到达的人数。

(6) 本区域内人口的平均年龄。

(7) 营业区域内连锁餐厅数。

(8) 10min 内可以到达的所有人口数。

2）需要达到的指标

(1) 本区域内所有餐厅座位数不少于 1200 个。

(2) 75%的人口属于蓝领阶层。

(3) 平均年龄在 26～32 岁之间。

(4) 10min 内有 10 000 名职员可以到达这家餐厅。

3）计算公式

在获得以上数据的基础上，运用下列回归方程计算：

$$Y=a-XA+XB+XC+XD$$

式中，

Y——这家餐厅的预计销售额。

A——本区域内所有餐厅座位数。

B——本区域内蓝领工人所占比例。



C——本区域内人口的平均年龄。

D——10 分钟内能够到达本餐厅的职员人数。

a——经验系数。

X——用来衡量 *A*、*B*、*C*、*D* 这 4 个因素的系数。

3．塞拉模型法

塞拉模型是由美国俄克拉荷马大学的弗朗西斯·塞拉教授为餐厅设计的。塞拉教授与俄克拉荷马餐厅协会签订了为餐厅的经营设计模型的合同，并借助计算机来模拟餐厅经营，判断餐厅可能达到的销售额。塞拉认为，他的模型能以 5%左右的误差预测餐厅的销售额。他的模型最初是为下列 5 种餐厅设计的：一般餐厅、自助餐厅、路旁餐厅、特种餐厅及汉堡包餐厅。设计模型所需的信息资料是从俄克拉荷马州居民的各种有关经验中提取的。

模型设置的理论基础是：如果决定一家餐厅销售额的各种因素的重要性可以根据它们对销售的影响而确定，那么只需几分钟就可以用计算机预测到那家餐厅所应达到的销售额。

较为明显地影响销售额的几个因素如下所述。

(1) 预备建造或已在经营的餐厅附近的居民情况以及他们的收入。

(2) 该地区竞争对手的数量。

(3) 该地区的交通流量。

(4) 餐厅经理的能力。

(5) 已进行的广告宣传。

(6) 餐厅建筑物的外观及其类型。

4．商圈分析法

商圈是店铺对顾客的吸引力所能达到的范围，即来店顾客所居住的地理范围。商圈分析法是通过分析商圈范围内的顾客情况、餐厅情况以及可能影响餐厅经营的其他情况，以得到正确的店址。

1）商圈的确定

(1) 商圈轴心点。商圈轴心点是店铺所在的位置。因此店铺位置一旦确定，商圈轴心点就相应地得到确定。

商圈轴心点的确定，表明连锁经营的店铺地点定位完成。例如，某一城市的副食品公司所属的零售网点，全在居民区之中独立地存在，就表明该公司连锁经营的地点定位为居民区；某一个时装名牌厂家，选定的模范店地址在城市中心商店群中，就表明该公司店铺地点定位于商业区。

无论是商业区，还是居民区，都需要对商圈轴心点(即店铺地点)环境进行具体描述。至少应包括 3 个内容：店铺所在街区情况、交通状况和具体位置图。

(2) 商圈半径点。仅有圆心而无半径指标，圆是无法画出的。为了由地点定位繁衍出其他定位，必须通过半径标志，准确地画出各层商圈。即以店铺位置为轴心，以习惯性的一定距离为半径，划出商圈。世界上习惯用的半径标准如表 5-1 所示。

表 5-1　商圈划分标准表

	交通工具特征	距离(半径)	时间	时速
第一商圈	徒步圈	0.6km	10min	4km
第二商圈	自行车圈	1.3km	10min	8km
第三商圈	汽车圈	6km	10min	40km

(3) 商圈确定。根据店铺位置的具体情况，对上述半径标准进行具体调整，最终描述出每个商圈的实际标志与范围。

对于地区性商店来说，核心商圈的顾客占 55%～70%；次级商圈占 15%～25%，其余为边缘商圈所占顾客比例数。

对于居民区类店铺来说，常常没有边缘商圈的顾客。

对于商业中心区类店铺来说，核心商业圈的顾客较少，次级和边缘商业圈的顾客较多。

2）商圈的分析

商圈分析，对于连锁经营的地点定位具有十分重要的意义。假如商圈分析在店址选择前进行，必然会对拟议中的店址进行综合评价，从而得出肯定或否定的结论。假如商圈分析在店址确定后进行，那么通过对已确定店址的详细分析和消费、竞争环境的研究，便可确定合理的目标市场。

商圈分析包括 8 项主要内容。

(1) 人口密度。每平方公里多少人，占该地区第几位，画出有关图表。

(2) 人口职业构成。一、二、三产业各占多大比例，用圆形比例图说明。

(3) 家庭规模。一共有多少户，平均每户有多少人。

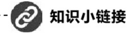
(4) 男女性别比例。

(5) 人口年龄比例情况。各占百分之多少，画出比例图。

(6) 流动人口数，流动人口的来源及目的。

(7) 商圈内商店总数多少家，占全市的百分比。

(8) 每户平均收入多少元，年消费支出多少元，画出消费结构比例图。



商　　圈

商圈是指以店铺坐落点为核心向外延伸一定距离而形成的一个方圆范围，是店铺吸引顾客的地理区域。它由核心商业圈，次级商业圈和边缘商业圈构成。核心商业圈是离商店最近，顾客密度最高的地方，约占商店顾客的 50%～70%。核心商业圈的外围，则顾客较分散，市场占有率相对减少。

地点好坏直接影响餐厅便利店营运的成功率可达 60%，因此如何选择一个好的商圈，对餐厅的经营发展，有很大的影响。

商圈的特性与范围必须根据餐厅所在区域未来的发展，以及消费者到达店面所需的时间来判定，因此，若是消费者惠顾次数越多，则可大约评估所需时间为 15min 左右，而特殊的专门店则需 30min 左右，不过商圈的形成会受到人为或自然条件的影响。

(1) 地点：如学校、公园、桥梁、河流、公共设施等已固定的地点。

(2) 交通：旧道路的整修或拓宽、新交通路线的建设、车站或站牌所在地等。

(3) 人口：人口疏密程度、消费能力、文化水平、生活习惯、年龄和性别等。

因此，在商圈范围的界定上，建议先以到达时间为要素，再将所囊括的不同距离以圆周取样法来确定，比直接以距离判断更为准确。

商圈的分类如下。

(1) 商业区：商业集中的地区，其特色为商圈大、流动人口多、各种商店林立、繁华热闹。其消费习性具有快速、流行、娱乐、冲动购买及消费金额比较高等特色。

(2) 住宅区：住宅区住户数量至少 1000 户以上。其消费习性为消费群稳定，讲究便利性、亲切感，家庭用品购买率高。

(3) 文教区：其附近有一所或以上的学校，其中以私立和补习班集中区较为理想。该区消费群以学生居多，消费金额普遍不高，但果汁类饮品购买率高。

(4) 办公区：指办公大楼林立的地区。其消费习性为便利性、在外就餐人口多、消费水平较高。

(5) 工业区：工业区的消费者一般为打工一族，消费水平较低，但消费总量较大。

(6) 混合区：分为住商混合、住教混合、工商混合等。混合区具备单一商圈形态的消费特色，一个商圈内往往含有多种商圈类型，属于多元化的消费习性。

5.2 餐厅氛围设计

◎ 任务导入

某餐厅欲重新装修，根据企业的要求和教师提供的餐厅相关资料，学生以小组为单位，分工合作，撰写一份中餐厅(或西餐厅)设计方案。

要求：满足企业需求，体现餐厅品牌特点，兼顾收益。在确定餐厅的整体风格后，要对餐厅进行平面设计、立面设计、室内设计。方案完成后，每组代表向其他同学汇报本组餐厅设计方案，回答其他同学提问，分享成果。

◎ 相关知识

餐厅的气氛是餐厅设计的一项重要内容。气氛设计的优劣直接影响着餐厅对顾客的吸引力。餐厅经营的经验证明，很多餐厅之所以倒闭，就是因为没有进行气氛的最优化设计。认真地研究餐厅气氛的设计及其相关的因素，对搞好经营，有必然的指导意义。

5.2.1 餐厅气氛的基本概念

气氛是指一定环境中给人某种强烈感觉的精神表现或景象，是弥漫在空间中的能够影响

行为过程和结果的心理因素及心理感受的总和。餐厅的气氛就是指餐厅内顾客或用户所面对的环境。餐厅的气氛包括两个主要部分：一种为有形气氛，如位置、外观、景色、内部装潢、构造和空间布局等方面；另一种是无形的气氛，如服务人员的态度、礼节、能力以及让顾客满意的程度等。有形的气氛要依靠设计人员和管理人员的协作，无形的气氛主要是餐厅经理的责任。

5.2.2 餐厅气氛设计应遵循的原则

餐厅的设计既要注重实用，又要展现个性特色、充满温馨的餐饮空间氛围和格调。因此，设计餐厅要符合潮流的发展方向并在实践中加以创新。

(1) 确定整体设计观念(经营观念、文化观念、美学观念)。整体设计观念是餐厅设计的灵魂，并在此基础上确定定位导向和设计思路；

(2) 设计力求突出规范化、程序化和标准化，与国际接轨。

(3) 突出个性，避免雷同和“克隆”。

(4) 以人为本，提高环境整体效益。

(5) 处理好中国特色和民族化、现代化之间的关系及引进、模仿和创新之间的关系。立足国情，将民族化和现代化相结合。

(6) 讲究豪华典雅的装饰和文化气息渲染，注重经济实用功能。

(7) 抓住餐厅改建装修的契机，树立崭新的市场形象。

5.2.3 餐厅气氛设计的作用

气氛是客人十大需求中的重要一项。餐厅有形气氛是餐厅整体设计的重要组成部分，有形气氛设计的优劣对客人有很大的影响，从而直接关系到餐厅经营的成败。

(1) 餐厅有形气氛与餐厅的其他设计工作共同组成一个有机的整体，反映餐厅经营的主题思想。

(2) 餐厅气氛的主要作用在于影响消费者的心境。所谓心境就是指顾客对组成餐厅气氛的各种因素的反映。优良的餐厅气氛能给顾客留下深刻的印象，从而增强顾客的惠顾动机。

(3) 餐厅气氛设计是占有目标市场的良好手段。顾客的职业、种族、风俗习惯、社会背景、收入水平和就餐时间及偏好等因素都直接影响餐厅的经营。餐厅气氛设计既要考虑到消费者的共性，又要考虑到目标市场消费者的特性，针对目标市场特点进行气氛设计，是占有目标市场的重要条件。

(4) 餐厅氛围设计起到了提示的作用。繁华地段的酒店、餐厅提示消费者，其服务档次不会低；整洁的环境显示了食品卫生的保障和严谨的服务态度；温馨宜人的气氛、柔和的灯光和音乐、舒适的座位可以提示温情、细腻的服务风格，而强烈的灯光和欢快的音乐又可以提示热情、豪爽的服务风格；醒目的指示牌和制作精良的菜单可以提示精心设计的周到服务；店堂服务人员和就餐顾客语言举止的文明可以提示酒店、餐厅格调的高雅等。

(5) 餐厅氛围设计起到价值作用。餐厅氛围设计由于具有营销作用，所以是有价值的，可以使餐厅服务增值。例如，同一罐啤酒，在超市里出售只需 2 元，在普通餐厅里出售也许

要 5 元，而在五星级酒店出售则可能需要 20 元。这里差价的原因主要在于餐厅的环境或气氛不同。

(6) 餐厅的气氛能影响消费者的行为，从而加速或延缓顾客就餐的时间。

(7) 餐厅氛围设计起到烘托质量的作用。由于服务的无形性，餐饮质量较难被顾客识别，而餐饮环境作为一种包装，可以提示餐饮质量，增大其识别度。例如，高质量的餐饮设施和工具，如餐椅、餐桌、餐具、装修、洗手间、店堂环境等，都可以向顾客提示其高质量的服务。一家餐厅能注意和展示红火的人气，如餐厅将沿街的墙改成透明的大玻璃，在餐厅门厅内树立大牌子，展示各个包厢被预订的火爆情况，在门厅、走廊和楼梯的墙上展示国内外社会政要、名人光顾餐厅的照片、赠画或题字，在餐厅所辖的停车场停放众多的名车等，就会给顾客带来很强的提示：人气这么旺的餐厅，其菜品的质量一定不错。

5.2.4 餐厅外部环境设计



【参考视频】

餐厅的外部环境设计即餐厅店面的外表设计。餐厅店面的设计，在于显示餐厅这个“特殊商品”包装的格调，店面设计同样是室内设计的一部分，二者在实质上均追求美观与实用，但店面更注重招徕客人，是要让店外的大众感觉到本餐厅的存在，并能使其决定来本餐厅用餐。因此，餐厅的店面不仅具有“辨认”之功能，同时还要有美观的外表，两者不可偏废。因此，酒店餐厅前的门面、展示窗、霓虹灯、招牌等，力争让人过目不忘。独特的外表还要充分烘托出餐厅的“商品”特征，使路人一望即知本餐厅经营的是什么风味的菜品。目前的餐厅早已脱离了“守株待兔”的经营方式，很多餐厅将店面设计成开放式的，临街的一面使用大型落地玻璃窗，剔透通明、一览无余，将餐厅内的用餐情调展现给过往行人。在风格处理上，尽量采用自然鲜明的色彩，减少过分的装饰堆砌，要有和谐的气氛，强调协调和人情化的餐饮空间。

另外，餐厅门面的设计要显示出卫生与清洁格调。这从颜色的运用、设备的风格、空间的安排及其本身具有的清洁程度均能反映出来。同时，也要配合街景，食品展示柜内要有餐饮产品的陈列，注意突出重点。霓虹灯、招牌文字要简明，图案新颖而醒目，标志鲜明，还要与建筑的造型相协调，显示独特的形象，容易让匆忙过路的行人注意与记住。名称同样也很重要，好的名称朗朗上口，容易记得。

总之，餐厅外表的设计，能激发人们对餐饮产品的想象，使人们在远处一望就知道这是哪一类型的餐厅，甚至能估计出其消费水平，因此，餐厅的外观设计要醒目、有特色，使消费者容易区别、辨认。外观设计大致有中式风格、西式风格和现代风格三种。可以根据餐厅主题和周围建筑物的设计风格加以选择，切忌与周围建筑雷同。外观设计要简捷大方，不要过于花哨，只需突出一定特色即可。门面设计的好坏直接关系到对顾客吸引力的大小，而吸引顾客是创造餐厅的经济效益的前提。所以，餐厅外部设计显得尤为重要。其设计既要考虑人们普遍的价值观、审美观，又要体现出一定的文化内涵，以满足不同层次的人群对饮食文化的各种需求。

5.2.5 餐厅内部环境设计

餐厅内部环境气氛的创造要比外部气氛具体得多，作用也更大。成功的内部气氛可以影响顾客的情绪和心境。要想创造良好的内部气氛通常要考虑以下基本内容。

1．风格与特征

1）中餐厅的设计风格

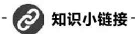
在我国，中餐厅是宾馆酒店和老字号餐馆的主要餐饮场所，使用频率较高。中餐厅是以品尝中国菜肴，领略中华文化和民俗为目的，故在环境的整体风格上应追求中华文化的精髓。与此同时，中国幅员辽阔，民族众多，地域和民俗民风的差异性很大。因此，中餐厅设计应充分发挥这些特色，使就餐者在就餐过程中感受中华文化的博大精深，领略各地的餐饮风情。中餐厅的装饰风格、室内特色，以及家具与餐具，灯饰与工艺品，甚至服务人员的服装等都应围绕“文化”与“民俗”展开设计创意与构思。

2）西餐厅的设计风格

根据追求的风格不同，我国的西餐厅主要是以法国、意大利风格为代表的欧式餐厅，但更多的餐厅却不必十分明确到底代表哪些国家的风格。西餐厅与中餐厅最大的区别是以国家、民族的文化背景造成的餐饮方式的不同。欧美的餐饮方式强调就餐时的私密性，一般团体就餐的习惯很少。因此，就餐单元常以 2～6 人为主，餐桌为矩形，进餐时桌面餐具比中餐少，但常以魅力的鲜花和精致的烛具对台面进行点缀。餐厅在欧美既是餐饮的场所，更是社交的空间。因此，淡雅的色彩、柔和的光线、洁白的桌布、华贵的脚线、精致的餐具加上安宁的氛围、高雅的举止等共同构成了西餐厅的特色。

2．色彩

色彩是气氛中可视的重要因素。它是设计人员用来创造各种心境的工具。通常人们将色彩分为冷、暖两大类别。暖色调使人觉得紧凑、温暖；冷色调可使空间显得比实际要大并产生凉爽之感。因此，餐厅应根据其风格、档次、空间大小，合理地运用好色调，墙壁、天花板、地面等颜色要注意合理地搭配来产生预想的效果。



色彩与心理

不同的色彩对人的心理行为有不同的影响。一般来说，颜色对人的心境有如表 5-2 所示的影响。

表 5-2　颜色对人心境的影响表

颜色	效　果
红色	一种较具刺激性的颜色，它给人以燃烧感和炙情感。但不宜接触过多，过久凝视大红颜色，不仅会影响视力，而且易产生头晕目眩之感。心脑病患者一般是禁忌红色的

续表

颜色	效　果
黄色	一种象征健康的颜色，它之所以显得健康明亮，也因为它是光谱中最易被吸收的颜色。黄色的双重功能表现为对健康者有稳定情绪和增进食欲的作用。但是对情绪压抑、悲观失望者，则会加重这种不良情绪
绿色	一种令人感到稳重和舒适的色彩，具有镇静神经，降低眼压，解除眼疲劳，改善肌肉运动能力等的作用。自然的绿色还对昏厥、疲劳、恶心与消极情绪有一定的治疗作用。但长时间处在绿色环境中，容易使人感到冷清，影响胃液的分泌，使食欲减退
橙色	能产生活力，诱发食欲，也是暖色系中的代表色彩，同样也是代表健康的色彩，它也含有成熟与幸福之意
蓝色	一种令人产生遐想的色彩。另外，它也是相当严肃的色彩，这种强烈的色彩在某种程度上可以隐藏其他色彩的不足，是一种搭配方便的颜色。蓝色具有调节神经、镇静安神的作用。戴蓝色的眼镜旅游，可以减轻晕车和晕船的症状。但有精神衰弱和忧郁症的人不宜接触蓝色，因为长期处于蓝色调的环境里会使人的忧郁加深
紫色	紫色代表着王室，意味着华贵、财富和权威。它也是女性化和浪漫的色彩。可是，在大自然中奇缺这种颜色，所以紫色可能是人造的色彩
棕色	在大自然中，坚固、结实的棕色是富饶的大地色彩。若与树木或皮革相比的褐色，浅棕色才是正宗的棕色。棕色也能给人带来忧伤和渴望。男人更倾向于说棕色是他们最喜欢的颜色之一
粉色	温柔的最佳诠释，非常明朗和亮丽。粉红色意味着“似水柔情”，经实验，让发怒的人观看粉红色，情绪会很快冷静下来。因为粉红色能使人的肾上腺激素分泌减少，从而使情绪趋于稳定。孤独症、精神压抑者不妨经常接触粉红色
白色	会反射全部的光线，具有洁净和膨胀感。所以在居家布置时，如果空间较小，可以白色为主，使空间增加宽敞感。白色对易动怒的人可起调节作用，这样有助于保持血压正常。但对于孤独症、精神忧郁症的患者则不宜让其在白色的环境中久住

不仅颜色的种类对人的心理和行为有影响，而且颜色的强度也有此效果。例如明亮的蓝色有相同于红色的激励作用。

豪华餐厅，宜使用较暖或明亮的颜色，建议使用暗红或橙色，可增加富丽堂皇的感觉。正餐厅，需要有“增进食欲”的色彩，如橙黄、水红等。而快餐厅的设计特点，是以明快为基调，因此灯光、墙壁等物，以乳白色、黄色等暖色调为宜，给人一种清新、舒畅的印象。

在餐厅气氛设计过程中，要想提高顾客的流动率，餐厅里最好使用红绿相配的颜色，而不使用诸如橙红色、桃红色和紫红色等颜色。因为橙红色、桃红色和紫红色等颜色有一种柔和、悠闲的作用。在快餐厅的气氛设计中，鲜艳的色彩十分重要。这种色调配合以紧凑的座位、窄小而又不太舒适的桌子和火车座、明亮的灯光和快节奏的音乐，过分鲜艳的色彩和嘈杂声使顾客无暇交谈，驱使他们就餐后快速离开这里。

要想延长顾客的就餐时间，就应该使用柔和的色调、宽敞的空间布局、舒适的桌椅、浪漫的光线和温柔的音乐来渲染气氛，从而使顾客多待一会儿。色彩还能够用来表达餐厅的主题思想。例如，美国以前的海味餐厅多画着帆船航海图，或梁上悬挂着船灯、帆缆等。现在的餐厅打破了原有的传统。设计家用冷色的绿、蓝和白微妙地出现了航海的主题。

颜色的使用还与餐厅的位置有关。例如，在纬度较高的地带，餐厅里应该使用暖色如红、橙、黄等，从而给顾客一种温暖的感觉。在纬度较低的地带，绿、蓝等冷色的效果最佳。

3．光线

光线是餐厅气氛设计应该考虑的最关键因素之一，因为光线系统能够决定餐厅的格调。在餐厅中大致有 3 种光源：自然光源(阳光)、人工光源、自然光源与人工光源混合形式。人工光源，有电灯光源和烛光光源。餐厅采用何种形式的光源，受餐厅档次、风格、经营形式与建筑结构的制约。餐饮企业要利用不同的光源形式，营造不同的就餐氛围。

烛光是餐厅传统的光线。这种光线的红色焰光能使顾客和食物都显得漂亮。它比较适用于朋友聚会、恋人会餐、节日盛会等。

白炽光也是餐厅使用的一种重要光线，这种光最容易控制。食品在这种光线下看上去最自然。而且调暗光线，能增加顾客的舒适感，从而延长顾客的逗留时间。然而，白炽光的成本较高，一般使用在较为豪华的餐厅；而日光灯则宜用在快餐厅等大众消费的场合。

荧光是餐厅使用最多的光线。这种光线经济、大方，但缺乏美感。因为荧光中蓝色和绿色强于橙色而居于主导地位，从而使人的皮肤看上去显得苍白，食品呈现灰色。这种色彩偏差会使就餐者的食欲大打折扣。美国宾夕法尼亚州立大学饮食管理系的副教授卡罗琳·兰伯特博士认为，荧光会缩短顾客的就餐时间。她说：“尽管餐厅有舒服的桌椅、柔和的音乐和周到的服务，然而光线(荧光)的效果却不一样。这些相互作用的因素必须综合考虑。”

餐厅光线需要引起重视的另一个方面是餐厅受光照的强度。光的强、弱、明、暗，将会产生不同的效果，利用各种光线的强弱并配以色彩变化，可以炫耀各种菜肴的特色与美观，给就餐者留下深刻的印象，并产生食欲；同时光线强弱的变化，还可以引起餐厅色彩的无穷变化。另外，光线强度对顾客的就餐速度也有影响，昏暗的光线会增加顾客的就餐时间，而明亮的光线则恰恰相反。

彩光是光线设计时应考虑到的另一因素。彩色的光线会影响人的面部和衣着。红色光对家具、设施和绝大多数的食品都是有利的；绿色和蓝色光通常不适于照射顾客；桃红色、乳白色和琥珀色光线可用来增加热情友好的气氛。

4．家具

家具的选择和使用是形成餐厅整体气氛的一个重要部分。在选择家具之前，首先要考虑目标市场的顾客。如果目标市场是高阶层的人员，那么传统的家具效果较好。如果目标市场是忙碌的商务客人，那么采用现代化的家具，如宽大而舒适的沙发等就可以创造出一种非常舒适的气氛。如果要使顾客频繁地流动，最好使用坚硬的塑料椅和塑料桌面。

1）中餐厅的家具形式与风格

家具的形式与风格在中餐厅的室内设计中占据着重要的地位。中餐厅的家具一般选取中国的传统家具形式，尤以明代家具的形式居多，因为这一时期的家具更加符合现代人体工学的需要。除了直接运用传统家具的形式以外，也可以将传统家具进行简化、提炼，保留其神韵，这种经过简化和改良的现代中式家具，在大空间的中餐厅中得到了广泛应用，而正宗明清式样的家具则更多地应用于小型雅间当中。

家具在餐饮空间中由于其面广量大，常常成为重要的视觉要素，因此在室内设计的最初就应对家具的造型或设计进行充分的考虑。一般来说，家具的形式和色彩基本决定了餐厅装修设计的基调。

2）西餐厅的家具形式与风格

西餐厅的家具除酒吧柜台之外，主要是餐桌椅。每桌为 2 人、4 人、6 人或 8 人的方形或矩形台面(一般不用圆形)。由于餐桌经常被白色或粉色桌布覆盖，因此一般不对餐桌的形式与风格作太多的要求，只要满足使用即可。就餐椅以及沙发就成了面广量大的主要视觉要素。餐椅的靠背和坐垫常采用与沙发相同的面料，如皮革、纺织品等。无论餐厅装修的繁简程度如何，西餐厅的餐椅造型都可以比较简洁，只要具有欧式风味即可，而很少采用大面积的装饰复杂的法式座椅。这种复杂的古典家具同中式餐厅一样经常在一些豪华的雅间中使用。

除了家具的风格以外，还应该注意家具的规格和种类。

(1) 方台。中餐厅一般采用方台和圆台。方台规格通常为 $85\times85cm^2$ 或 $90\times90cm^2$，高 75cm。这种方台的使用功能最多，它既可以当原桌面的桌腿，又可以拼成会议桌、中心菜台、酒吧台、水果台、点心台等。由于这种桌子用途很广，一个能供 300 人同时进餐的餐厅一般需要 50 张。

(2) 圆台。圆台分为大小两种，直径为 110cm 的小圆台可设 4～6 个餐位，直径为 150cm 的大圆台可分设 8～10 个餐位。圆台的大小与人数的关系以每人占 60cm 边长为最低限，否则就显得拥挤。

圆台的最小尺寸可按以下公式求得：

$$圆台最小直径=(60\times座位数)\div3.14$$

(3) 长台。西餐厅多采用方台和长台。长台分两种：长的一种长为 170cm，这个长度正好是两张方台的长度，宽为 42.5cm，是方台宽度的一半；短的一种长为 127.5cm，相当于一张半方台的长度，宽为 42.5cm，是方台宽度的一半。其高度均为 75cm，这种长台在必要时很容易和方台并拢，一物多用，可以拼成长餐桌。长餐桌的规格如表 5-3 所示。

表 5-3 长餐桌的规格(高度为 72～76cm)

人数	宽度(cm)	长度(cm)
2 人	60～65	72～85
4 人	60～65	90～120
6 人	75～90	130～160
8 人	80～100	160～180
10 人	80～100	175～205

(4) 转盘。转盘放置在圆桌中央，目的是方便客人用餐。标准转盘的直径为 85cm，根据不同的使用需求，转盘的直径可大于 150cm 或小于 50cm。电动餐桌转盘也在酒店出现，按动电源开关，转盘便以每 3min 一转的速度旋转，美味佳肴会匀速地缓缓送到每位客人面前。

(5) 工作台。工作台又叫落台，白话叫“家私柜”，柜内可存放餐具，柜面作上下菜时的落台，酒水和其他用品也放在柜面。

(6) 酒柜。餐厅为向客人推销和介绍餐厅准备的酒类产品，设计条形酒柜或立式玻璃柜供客人观赏和挑选，它对餐厅也起到一种装饰作用。

(7) 椅子和沙发。餐厅用的椅子要与餐厅的整体风格相协调，一般要求椅子灵巧，便于

挪动；椅子与椅子能叠放在一起。目前餐厅用椅除木椅、铁椅外，还有竹椅、藤椅、漆椅等。

除了桌椅之外，餐厅的窗帘、壁画和餐厅的布局都是应该考虑的因素。

5．温度、湿度和气味

温度、湿度和气味是餐厅气氛的另一方面，直接影响着顾客的舒适程度。温度太高或太低，湿度过大或过小以及气味的种类等都会给顾客带来不同的反应。

顾客因职业、性别、年龄的不同而对餐厅的温度有不同的要求。通常，妇女喜欢的温度略高于男性；孩子所选择的温度低于成人；活跃的职业使人喜欢较低的温度。餐厅中如能四季如春，则不仅客人愿意延长用餐时间，而且也给员工提供了一个良好的工作环境。此外，季节对餐厅的温度也有影响。夏天餐厅的温度要凉爽；冬天要温暖。一般来说，餐厅的最佳温度应保持在 21℃～24℃。表 5-4 所示可作为全国大部分地区夏季经营时，室内外温、湿度对比调节的参考。

表 5-4　夏季餐厅内外温度的对比

室外温度(℃)	建议餐厅内的室内温度(℃)	建议餐厅内的相对湿度(%)
25	23	65
26	24	65
28	24	65
30	25	60
32	26	60
35 或以上	28～29	60

温度还能影响顾客的流动性。很多快餐厅利用较低的温度来增加顾客的流动率。同样，豪华的餐厅应该用较高的温度来增加舒适程度，因为较温暖的环境给顾客以舒适、轻松的感觉。

湿度会影响顾客的心情。湿度过低，过于干燥，会使顾客心绪烦躁，从而加快流动。反之，适当的湿度，能增加餐厅的舒适程度和活跃程度，减缓顾客的流动。

气味也是餐厅气氛中的重要组成因素。气味通常能够留下极为深刻的印象。顾客对气味的记忆要比视觉和听觉记忆更加深刻。有时，烹饪的芳香弥漫餐厅，会使顾客引起食欲。然而，如果气味不能严格控制，餐厅里充满了污物和一些不正的气味，必然会给顾客的饮食造成极为不良的后果。

6．餐厅的音响调节

音乐是美食不可缺少的助兴物，因此餐饮服务场所内一般均配置音乐播放系统。在客人用餐过程中播放音乐，能够增进客人的食欲。音响系统调节、控制得当，能促使客人在心理上获得满足的同时，得到精神上的享受。餐厅音响系统的调节与控制要注意如下几个方面。

(1) 音量的大小。佐餐音乐是一种背景音乐，具有较强的实用性，它在有限的空间飘荡。音乐的强度以不妨碍面对面的两人正常交谈为宜；倘若音乐声太大，就难以达到预期的目的。

(2) 主题的选择。音乐专家认为，柔和轻快的音乐，能引起安静愉快的情绪，因而有利于食物的消化吸收。在许多重大的宴会上，奏的都是小夜曲和华尔兹舞曲等。在我国的国宴上，奏的是国乐。

(3) 节奏的快慢。在一家环境典雅、气氛宁静的餐厅内，如果由立体声音响播放缓慢舒展的音乐，就会使急于就餐的顾客平心静气，从容点菜，耐心候餐，细心品尝；相反，节奏强烈又富有刺激性的舞曲、摇滚乐等，即使是故意寻求刺激酗酒作乐的顾客，也很难长时间忍受这种强烈刺激音乐的震撼，最终头昏脑胀，酒兴及食欲大减。

综上所述，餐厅的气氛是餐厅设计的重要任务。要想达到优良的气氛设计，必须深入研究目标市场，以及各种因素对顾客心绪和活动的影响。同时，要注意到这些因素之间的相互联系。餐厅管理人员必须与设计师、建筑师和顾问密切配合，共同创造出一种理想的餐厅气氛。

◎ 拓展知识

5.2.6 主题餐厅设计


【参考视频】

在市场经济高度发达的今天，主题餐厅呈现出快速、多样化发展的态势，以下介绍几种主题餐厅的设计。

1．宠物餐厅

有许多供应野味的餐厅和吸引儿童为主的餐厅常布置成动物园似的餐厅，顾客一进餐厅就能听到鸟、狗、青蛙等动物的叫声，还用鹦鹉招呼客人“欢迎、请进”。餐厅内还张贴各种宠物的照片，如各种狗、猫、昆虫的图片等，附有简介和宠物比赛的新闻，来吸引客人。

2．运动餐厅

有些餐厅在一侧设小型高尔夫练习场，依照顾客打入洞穴的次数，餐厅可相应地打折扣，也有的餐厅备有握力计、背肌力测定器、飞标、扩胸器等，来吸引爱好运动的顾客。

3．未来世界情调的餐厅

用新型太空材料装潢，让人有置身时空隧道的感觉，将未来世界的知识性、超现代感作为吸引人的推销手段。

4．恐怖餐厅

以恐怖来标榜餐厅的特色，如“棺材酒吧”，店堂里摆着许多棺材，酒柜也由棺材充当，营业时打着阴沉的灯光，放着凄凉的哀乐，使人毛骨悚然。

5．复古餐厅

以古老悠久为餐厅的特色，一切设施都按复古风格设计，用古老的马车接送顾客，服务人员穿上旧时的礼服，原汁原味地感受过去的风貌，使顾客怀旧的情感油然而生。

5.3 餐厅的空间布局

◎ 任务导入

对任务选定的餐厅地址进行餐饮面积设计及其餐饮设施的平面布局，在此基础上设计餐位数和餐位面积、餐椅、餐桌及其他配套设施，形成餐厅综合布局方案。

要求：学生以小组为单位，设计整个餐厅的占地面积、地形，按照 1∶1000 的比例绘制平面图；按照 1∶1000 的比例设计餐饮设施，如服务区域、功能区域等平面布局图；设计合理的餐位数和餐位面积，绘制平面图；设计餐椅、餐桌及其他配套设施，形成餐厅综合布局方案；各小组撰写方案说明，并由一名组员汇报方案。

◎ 相关知识

5.3.1 餐饮布局的基本要求

1．以目标市场的餐饮需求为出发点

目标市场的餐饮需求是餐厅经营成功必须重视的首要因素。我们应该通过市场调研，分析目标市场的容量及其餐饮需求的趋势和心理倾向，制定可持续发展的经营目标，并以此作为餐饮经营场所设计的出发点。

2．以餐饮经营规划的蓝图为基础

餐厅应该体现与众不同的特色以吸引宾客，为此，分析研究和制定餐饮经营的主题特色、服务类型、装饰布置、形象设计等方案十分必要；在此基础上，应考虑符合这些特色要求的餐厅布局和硬件设施，并以此作为设计的基础及设计效果的参照。

3．考虑餐饮企业的投资及所预期的回报率

餐饮布局的设计必须考虑餐饮企业的投资额，做到量入为出，同时必须兼顾餐饮投资的回报效益。

4．为餐饮企业进行服务项目的组织、控制及有效管理提供方便

餐饮场所的设计必须为餐饮经营与管理提供多元化、个性化的服务，不断提高服务效率、服务质量和管理水平。

5．体现餐饮企业先进的经营理念、服务意识和企业文化，发挥精神领域的导向功能

餐厅装潢设计应是科学性和艺术性的结合，主流与个性共存。设计中应体现环保、生态意识，起到一种积极宣传的导向作用。

5.3.2 餐饮布局的原则

任何类型、规模的餐饮企业在设计和布局餐厅设施设备及空间结构时，都必须遵循以下基本原则。

1．保证餐饮经营场所内部物流、加工生产流程、服务流程的畅通无阻

(1) 将设备安置于流程线口，便于物品的到达、储存和冷藏，从而建立高效、快捷、连贯的物资传递流程机制。

(2) 厨房加工、生产的功能区域布局必须依循餐饮产品生产流程和出菜次序。

(3) 保证餐厅服务流程顺畅，便于提高餐饮服务效率。

2．缩短服务的时间和距离，提供快捷、高效的服务

(1) 尽可能将餐饮生产和餐饮服务融合在一起，例如，在餐厅中设立明档厨房，在菜单中增设客前烹制的菜品等，有助于营造热烈的进餐气氛。

(2) 服务的距离根据餐厅的形状、餐厅与厨房的相对位置及连接处理而定。对于长方形餐厅，厨房与餐厅的连接口最好设在餐厅长边的中间，可有效地缩短服务的距离；而针对形状不规则的餐厅，应通过测量，找出厨房与餐厅之间最短的路线，并在其交叉点上设立餐厅与厨房之间的连接处。

3．厨房等各作业区域的布局应遵循既单独分割、相对独立，又在整体上集中、紧凑

(1) 按照厨房生产工艺的流程划分作业区域，即原料筹措及加工区域，配菜和烹调区域及出菜区域、各区域的布局相对独立，整体上又符合生产、出菜的次序，保证便捷性。

(2) 各作业区域设备工具应配置齐全，放置集中、紧凑，便于工作人员操作，减少体力消耗，提高工作效率。

4．避免餐厅和厨房内人流、物流的交叉影响和相互碰撞

(1) 就餐区域的布局既要考虑到宾客就座时的宽敞，又要便于服务员顺畅地进行餐桌服务。保持餐厅内服务通道顺畅，餐桌之间应设置一定的距离，避免服务员和宾客之间行动路线的相互交叉和碰撞。

(2) 餐厅和厨房的连接处应分别设置进、出两个通道，以避免服务员进出厨房时相互碰撞，避免菜肴进口和垃圾出口的交叉污染。

(3) 厨房各作业区域的布局应确保每个厨师有较为宽裕的操作空间。

(4) 厨房各作业区域的布局应符合其操作的特点和出菜的次序，使服务员进入厨房的行动路线形成一个循环圈，避免在厨房内重复地往返以造成服务员之间的相互碰撞。

5．运用文化定位的构思方法设计餐饮经营场所

缺少文化定位，就缺少了生命力，许多高档、豪华的酒店之所以缺乏竞争力，其根源就在于没有鲜明的个性特征，很难给宾客留下深刻的印象和难忘的就餐经历。餐厅布局不是时髦材

料和先进设备的堆砌组合，运用文化定位的构思方法设计餐饮经营场所永远不会过时。

6．服务项目的多样性和特殊性决定了附属设施必不可少

餐饮经营应配套的附属设施包括以下几类。

(1) 各类餐厅、酒吧附属的贮藏室、备餐间等。

(2) 各类餐厅的服务性酒吧。

(3) 大宴会厅和多功能厅的活动舞台、灯光音响、会议设备、隐蔽式活动板墙，以及供宴会前举办鸡尾酒会和宾客休息之用的大宴会厅外宽敞的区域等。

(4) 高级西餐厅的燃焰烹制车、全自动智能化咖啡机等。

5.3.3 餐饮企业设施布局的标准

餐饮企业设施布局有明确的标准可循。考虑的关键点集中在前后台区域的不同。前台区域的布局偏重于美观并符合顾客的消费习惯，当然也要兼顾服务人员的工作需要。后台区域设计则在于满足生产的需要，着眼于功能性设计。设施布局设计的具体标准如下。

(1) 设施布局的安全性标准。消防通道的宽度，防火标志的醒目度，员工通道与顾客区域的划分等，都必须遵循法定标准。

(2) 服务路线的长度标准。应合理摆放设施，尽量缩短服务路线的长度，减小服务者与顾客的移动距离，为二者提供工作上和消费上的方便。

(3) 服务路线的清晰度标准。设施放置合理，符合消费习惯和工作习惯，并设有明显指示标志，客人和服务者都能感到方便。

(4) 员工的舒适度标准。造就良好的工作环境，有助于员工身心健康并提高劳动生产率。

(5) 管理合作标准。合理的设施与人员的位置以及良好的通信工具，使督导和交流易于进行。

(6) 可进入性标准。所有的设备设施都有良好的可进入性，方便清洁、保养及维修。

(7) 空间的利用标准。空间的利用应兼顾节省成本和达到经营目标两方面要求，星级酒店应有宽敞的大堂，但也应有布局紧凑的厨房。

(8) 符合顾客消费习惯的标准。符合顾客消费习惯的标准主要是指餐饮企业的前台设施布局要符合顾客的消费习惯。

(9) 长期发展所应有的灵活性标准。布局设计不仅要满足目前服务任务的需要，还需具有一定的灵活性(如预留扩展空间)以适应服务组织的长远发展。

5.3.4 餐厅布局应考虑的因素


【参考视频】

餐厅的空间处理要根据餐厅的种类、规划、特点及其地理位置条件和餐厅建筑结构，运用各种对立统一的处理手段，对餐厅进行空间布局。布局餐厅是要考虑以下几个方面的因素。

1．安全性与便利性

安全性与便利性是指餐厅内的布局要合理、实用、卫生，保证用餐区内顾客、产品、服务员和设备的流动畅通，无安全隐患。具体包括在用餐区要为员工提供安全的工作空间；为顾客提供公共通道；保证用餐区的卫生环境整洁。

2．高效性与经济性

主要指设计出的餐厅在同档次中投资较少，而从投资空间所获取的收益最大。具体包括用餐区的设备、设施维修方便，费用较低；用餐区的高效节能，如最大限度地用自然采光，或者与酒店大堂共享喷泉流水等室内景观，以充分利用餐厅营业空间，并给客人带来乐趣；餐厅面积的高效利用程度，餐厅各种设计布置既要能为顾客提供舒适的环境，又不应占据太多营业空间，以免影响到接待能力和营业收入。

3．实用性与功能性

首先，餐厅布局要体现“宾客第一”的理念，一切布局都应围绕宾客进餐这一主题设计。因此，设计时在处理人与物之间的关系上，要以人的需求为主，各种装饰布局不应过于繁杂；在处理人与人之间的关系上，应扬主抑次，如宴会布置时要突出主桌。其次，餐厅布局要充分考虑功能所需，如在餐厅入口设立收款员、引座员柜台，便于引领客人和结账收款等。

5.3.5 餐厅的内部空间划分


【参考视频】

餐厅是顾客购买和享受餐饮产品的空间。从这一点去看，餐厅空间可分为 3 种，即就餐空间、公共空间和服务空间。

1．就餐空间

就餐空间是餐厅空间的主要构成部分，也是空间比例最大的部分。就餐空间又可分为大厅和厅房(包间)，主要是由餐台、餐椅和通道组成。

2．公共空间

公共空间是指餐厅里可供顾客活动或观赏的空间，如门面、门口与就餐区的过渡空间、电话间、衣帽间、洗手间，还包括一些水池、假山等。

3．服务空间

服务空间是指餐厅为顾客提供服务而必备的空间，如收款台、营业部、服务通道等。值得注意的是，在一些餐饮与娱乐相结合的餐厅，服务空间还应包括表演区域，如舞台、“天桥”及相应的化妆间。

餐厅空间的划分是随着规模和档次的不同而变化的，基本的原理是：规模越大，档次越高，空间的划分就越分明；规模越小，档次越低，空间的划分就越模糊。合理的餐厅空间布局应该是这 3 个功能空间的协调。

应注意的是，餐厅内的设计与布局应根据其房间的大小决定。客人的安全与便利、营业各环节的机能、全局与局部的和谐、餐厅的风格情调等方方面面因素都必须考虑到，使客人一进入就能够强烈地感受到形式美与艺术美，进而得到一种享受。

◎ 拓展知识

5.3.6 餐厅综合布局步骤

1．绘制餐饮设施平面布局示意图

(1) 餐饮设施平面布局的构成。平面布局示意图由以下几个部分组成：餐饮经营场所的面积比例、形状轮廓；各功能区域的分布；服务区域的划分(座席配置、餐位数、台号)；服务设备的配置等。

(2) 绘制餐饮设施平面布局示意图，如图 5-1 所示。

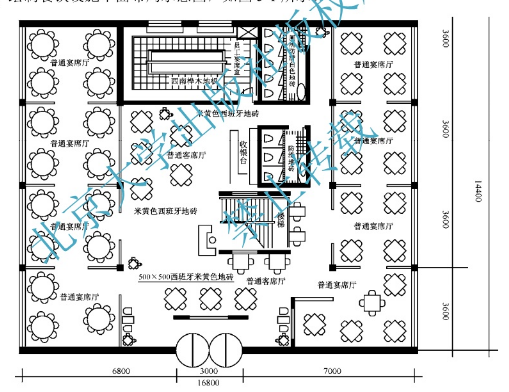


图 5-1　餐饮设施平面布局图

图 5-1 为典型的餐饮设施平面布局示意图，各功能区域的分布和餐桌的安排因地制宜，有效地进行了空间资源的优化组合。

2．确定餐位数、餐位面积及餐厅面积

餐位需要数是根据某段时间内需要接待的就餐人数与该段时间内最大座位周转率来确定的。餐位需要数一般要能满足高峰时间接待顾客的需要，因而就餐人数的预计和座位周转率要根据这段时间的数据计算。

座位周转率取决于客人使用的食品和饮料的数量、服务的复杂程度以及开餐时间的长短。早餐的座位周转率一般高于午、晚餐。简单的快餐比涉及许多道菜、服务讲究的豪华餐的座位周转率要高。正式餐厅中的客人起码要用 20%～50%的时间等菜，而快餐厅的客人不用等待马上可以就餐。

此外，餐厅座位周转率的高低还取决于供餐服务的速度；客人选菜的速度；餐厅布局的方便度；客人的类别；供餐的类别等。

在一般餐厅中，早餐的平均就餐时间为 15～25min，午餐为 20～35min，晚餐为 35～60min。在高档餐厅中，客人平均就餐时间需要更长，特别是晚餐和宴会。

在计算座位周转率时，要留出一定的空位率，还要考虑服务员撤桌摆台的时间。因而座位周转率的计算公式是：

座位周转率=供餐时间÷[客人平均就餐时间×(1+空位率+撤桌摆台率)]

在确定餐厅中的座位需要数时，有必要预测餐厅中的就餐人数。餐厅就餐人数的预测取决于市场区域中目标顾客外出就餐次数，这要通过对市场和竞争者的调查来估算。如果餐厅不希望高峰时间使客人等待，在计划座位数时要采用高峰时间的就餐人数。座位需要数可通过下式计算：

座位需要数=预计就餐人数÷座位周转率

餐厅的座位数要有一定的灵活性。人们不愿在拥挤不堪的餐厅中就餐，也不喜欢选择生意清淡的餐厅就餐。餐厅中顾客稀少会形成一种菜肴不受欢迎的气氛。餐厅中不同餐别需要的餐座数是不同的，这是由于不同餐别的座位周转率不同，不同餐别的顾客人数也有差别，许多餐饮企业和酒店开设多个餐厅，企业可根据不同餐别座位的需要量开放餐厅，对餐座需要少的餐别关闭一些餐厅。



排坐方式与每客所需面积

不同的排座方式对餐厅使用面积有很大影响，因为不同的排座方式对相应的每客所需面积不同，如表 5-5 所示。

表 5-5　不同的排座方式对相应的每客所需面积

排座和服务方式			每客所需面积(m^2)
餐桌服务	成排方台	平行座位 2 人	1.7～2.0
		平行座位 4 人	1.3～1.7
		对角座位 4 人	1.0～1.2
	成排长方台	4 人座位	1.3～1.5
		6 人座位	1.0～1.3
	成排圆台	4 人座位	0.9～1.4
	服务员服务	—	0.7～1.0
	宴会餐桌	纵横排桌	0.9～1.1
		单排	1.0～1.3

续表

排座和服务方式				每客所需面积(m^2)
含柜台的自助式服务	柜台式座位	长条式柜台		1.4～1.6
		独立柜台		1.7～2.0
	靠墙的独立柜台式	—		1.1～1.4
自助服务	成排长方桌(小车收盘)	就餐区	4 人座位	1.4～1.6
			6 人座位	1.1～1.3
			8 人座位	1.0～1.2
		就餐区包括柜台区	4 人座位	1.7～2.0
			6 人座位	1.3～1.8
			8 人座位	1.2～1.6
	成排长方桌(自己收盘)	就餐区	4 人座位	1.3～1.5
			6 人座位	1.0～1.2
			8 人座位	0.9～1.1
		就餐区包括柜台区	4 人座位	1.5～1.9
			6 人座位	1.2～1.6
			8 人座位	1.0～1.5

餐厅的面积是根据每一餐位所需要的面积和计划的餐位座数来确定的。确定方法为：

餐厅总面积=餐位平均面积×各餐厅餐位面积

3．设计餐椅、餐桌及其他配套设施

餐椅的设计是餐厅、酒吧环境气氛设计所涉及的一个重要内容，设计者应重视餐桌和餐椅之间的位置关系：一是在餐椅椅面和餐桌桌面之间，应给大腿部的活动留有足够的空间；二是在餐位布局时必须给餐椅的移动和宾客行走留有足够的空间。

餐厅座席的设计并无固定标准，常常因宾客进餐人数的不同，宾客审美需求和心理需求等而形式各异，有单人座、双人座、四人座、六人座；圆桌式、豪华扶椅式、卡座式；方形、长方形等。

餐厅、酒吧座席配置是根据餐厅、酒吧的形状，有效营运面积和行动线路设计，针对不同就餐区域分割和布置的要求合理地进行设计的，目的是充分利用有效面积，符合舒适性和审美性要求。

餐厅、酒吧座席的配置方式有：纵形配置、横形配置、纵横混合形配置、异形配置等。

4．餐厅的流动路线安排

餐厅流动路线是指顾客、服务员在餐厅内流动的方向和路线。

1）顾客就餐的空间流向

顾客走向餐厅的过道有以下几种形式：直接的门面；通过中间过道和楼梯；通过邻近的衣帽间、洗手间等设施；通过一个接待区，如酒廊、酒吧等；通过一个自助餐厅，取回食物。

直接门面的形式对沿街开设的餐厅最有价值，在这种情况下，洗手间和衣帽间等设施则要设在其他可能的地方，甚至在另一层楼上。

2）餐厅内的客流路线

一般而言，顾客进入餐厅，应有一个过渡的空间，然后通过主要通道到达就餐区域；另外，就是顾客到卫生间的路线。顾客就餐完毕，再通过主要通道走出餐厅门口。

在餐厅内部，顾客的行走路线必须加以控制。再许多高级的餐厅中，顾客是由餐厅主管或领位员引领入座的，但也有顾客自己进入餐厅寻找座位的，这就要设计出一个客流路线引导顾客，既方便顾客进入与离开，也避免打扰其他顾客。不能让顾客在餐桌间像入迷宫般地左穿右插，与其他客人冲撞。穿过主要就餐区域的过道必须宽敞，顾客进与出的主要循环路线不能交叉。

如果能用标记将不明显的通道清楚地指示给顾客，则顾客流量或流向可以得到控制，也可以使用明显的人工栅栏和障碍物控制顾客流向，这些物品清晰可见，还可以移作他用，效果明显。另外，固定或可移动的屏风、植物花卉、装饰用的柱子与栏杆以及隔板等都是控制顾客流向的常用之物，这就是所谓的非强制性路线。

3）服务员的行动路线

餐厅服务的空间流向主要表现为收款处、酒水柜、营业部、备餐间、工作柜等工作点的联结。在大部分的餐厅里收款处和酒水柜都是合二为一的，设在餐厅的入口处，这样是为了纵观全局。营业部是接待顾客订席和写菜单的地方，也是点餐入单的重要“工作点”，所以营业部一般设在餐厅的入口处。备餐间是餐厅与烹调部门的“中转站”，所以上菜都是通过备餐间来进行的。工作柜是指在餐厅里存放餐具和进行服务的“工作点”，在餐厅里自然形成的空间或人为划定的空间，都应该设有工作柜。

服务人员的行动路线长度对工作效益有直接的影响，原则上越短越好，避免迂回和环绕。注意一个方向的行动路线不要太集中，尽可能除去不必要的曲折，可以考虑设置一个“区域服务台”，既可存放餐具，又有助于服务人员缩短行走路线。



北京富力万丽酒店

北京富力万丽酒店是一家由万豪酒店管理集团管理的豪华型酒店，位于朝阳区东三环双井桥附近。周边高档商厦林立，毗邻国贸商圈、新中央电视台，交通十分便利。

在餐饮方面，北京富力万丽酒店的西餐厅是万丽品牌一贯广受青睐的意大利餐厅。简洁明快的线条，辅以中国红的色调，在设计上体现出了中外合璧的理念。而其中的代表之作是餐厅内一处名为“Cage”的景观，交织的木质线条组成中式鸟笼造型。中餐厅引入了时尚高端、以健康美味的瘦肉型鸭为原料的烤鸭品牌“发达鸭”，以便为客人提供北京特色的健康餐饮服务。该餐厅在设计时巧妙地引入了鸭子的形体曲线，整个餐厅的轮廓颇似一只憨态可掬的鸭子，而餐厅内几处斜线和曲线的搭配布置，还描绘出了鸭子翅膀和羽毛的形态。开放式厨房、挂炉被安排在餐厅正中，每桌客人都可以随时欣赏厨师烹饪时的精湛技艺。

案例思考：

(1) 北京富力万丽酒店是如何规划的，才能让客人在就餐的同时，感受最纯粹的中国文化特色和最真实的京城都市氛围?

(2) 北京富力万丽酒店为了使客人能得到最舒适的居住体验和最优质的服务水准，是如何设计细节的?



本章小结

本章主要介绍了要设立一家成功的餐厅在很大程度上取决于一些因素，比如餐厅地点的选择和确定、在设立好餐厅之后，要对餐厅进行合理的设计与布局，本章主要分析了餐厅的内部空间划分、餐厅餐位数的确定、餐位面积和餐厅面积的确定、餐厅流动路线安排以及餐厅的环境设计，力求使餐厅以独特鲜明的形象在激烈的市场上占有一席之地。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 餐厅选址应考虑哪些因素？

(2) 餐厅选址的原则有哪些？

(3) 餐厅选址的方法有几种？分别是什么？

(4) 餐厅环境设计的作用表现在哪些方面？

(5) 餐饮布局的原则有哪些？

2. 判断是非

(1) 餐厅的地理位置、规模档次、设施设备、餐饮内容和服务都应以目标客源市场作为出发点。 (　　)

(2) 在餐厅气氛设计过程中，要想提高顾客的流动率，餐厅里最好使用橙红色、桃红色和紫红色等颜色。 (　　)

(3) 餐位需要数是根据某段时间内需要接待的就餐人数与该酒店的使用面积来确定的。 (　　)

(4) 在餐厅内部，顾客的行走路线必须加以控制。 (　　)

(5) 餐厅服务的空间流向主要表现为收款处、酒水柜、营业部、备餐间、工作柜等“工作点”的连接。 (　　)

3. 体验练习

走访本市 5 家不同类型的酒店，分析其选址的原因、装修风格，并加以记录。

Chapter 6

菜单筹划、设计与实施

【学习任务】

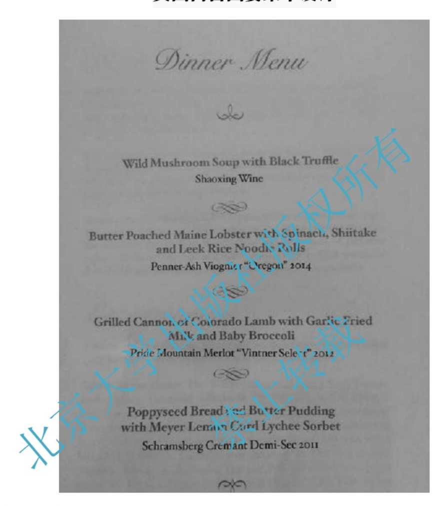
- 熟悉固定菜单、变动菜单及他们各自的具体表现形式。
- 从经营管理的角度支筹划菜单，从展现、实用的角度去设计、制作菜单。
- 熟练运用菜单筹划、设计、制作的原则，为餐饮企业科学、合理地运行奠定基础。

【本章概要】

- 了解菜单的筹划方法。
- 掌握菜单设计方法。
- 清楚菜单制作过程。



美国白宫国宴菜单设计



Dinner Menu

Wild Mushroom Soup with Black Truffle
Shaoxing Wine

Butter Poached Maine Lobster with Spinach, Shiitake
and Leek Rice Noodle Rolls
Penner-Ash Viognier "Oregon" 2014

Grilled Cannon of Colorado Lamb with Garlic Fried
Milk and Baby Broccoli
Pride Mountain Merlot "Vintner Select" 2012

Poppyseed Bread and Butter Pudding
with Meyer Lemon Curd Lychee Sorbet
Schramsberg Cremant Demi-Sec 2011

1. 食材方面

原料中的龙虾和羊肉都是美国地方精品，蔬菜则是本地种植，以及白宫菜园产品，突出了新鲜、自然、本土的特色。同时，宴席所用的食材也必须足够“上档次”，比如野蘑菇、黑松露、龙虾等都是西方美食的高档原料，优质牛羊肉也是历年国宴餐单的主力，通常会根据客人的爱好选择其中一种。

其次就是烹调者考虑到了健康因素。虽然西方人一向以动物蛋白质丰富和甜品精美为宴席特色，这次也不例外，龙虾和羊肉担纲，包括了“陆地的”和“水里的”美食；甜点品种多样。但是，其中也考虑到了配合植物性食品如菠菜、西兰花、韭菜等 3 种绿叶蔬菜，也加入了野蘑菇、黑松露、香菇这 3 种菌类。

2. 营养方面

虽然西方人一向以动物蛋白质丰富和甜品精美为宴席特色，这次也不例外，龙虾和羊肉担纲，包括了“山上的”和“水里的”美食；甜点品种多样。但是，其中也考虑到了配合植

物性食品如菠菜、西兰花、韭菜等 3 种绿叶蔬菜，也加入了野蘑菇、黑松露、香菇这 3 种菌类蔬菜。

在西方人看来，菠菜和西兰花都是一等一的高档健康蔬菜，是深绿色叶菜的优秀代表，其中富含叶黄素、叶酸、维生素 B_2、维生素 K、维生素 C、钙、镁和膳食纤维等多种健康成分，对预防视网膜衰老、预防心脑血管疾病、预防糖尿病等都有很高的价值。

作为西方宴席的传统，其中并未提供明确的主食，而是把春卷纳入主菜当中，并用自由取食的甜点和杂粮面包来提供碳水化合物。其实这个食物比例也不仅是厨师的做法，它和近年来美国营养学界“精制碳水化合物比脂肪更坏”的理念是一致的。罂粟籽中富含钙、镁、钾等矿物质，以及脂肪酸和维生素 E，连壳碾成的粉还含有较高的膳食纤维，很多国家被用于食品调味和面包配料当中。

3. 口感方面

在国宴的每道菜中，都会使用多种食材，并做成多种质感。比如说，烤羊肉、脆皮奶丁和西兰花苗，是完全不同的三种口感，但每一种都要做得恰到好处，烤肉要鲜嫩多汁，奶丁要酥脆，菜苗要爽脆。

西餐烹调使用黄油来作为主要烹调油，在烹调中经常加牛奶和奶酪，这些是中国人所不太常用的做法。在宴席中有黄油焗龙虾，也有脆皮奶丁和黄油布丁。黄油热稳定性强，很适合高温烹调，用来制作煎炸食品时口感酥脆，而且味道非常浓郁诱人。

4. 酒水搭配

用白葡萄酒来烘托海鲜类菜肴的鲜美，用红葡萄酒来配合牛羊肉菜肴的浓郁，用起泡酒来提升甜食的情趣，都是西方宴席的经典搭配。宴席中选用的酒自然都是精品，口感和风味经过反复比较，能与菜品的味道配合得最为完美。

最值得一提的是，设计者考虑了中国人的味觉喜好，把传统中国因素自然地融入其中。比如野蘑菇松露汤所搭配的绍兴黄酒，就是中国的传统酒类，放在开胃汤的时段恰如其分，第二道主菜使用了香菇和韭菜这两种浓郁中国风情的食材做成春卷；最后的甜点中用了荔枝这种中国水果特产，考虑时间上是中秋佳节，还设计了南瓜月饼和中国亭台情调的点心，让客人有宾至如归的感受。

总之，设计一个宴席，既要展示本国的饮食和文化特色，又要迎合客人的口味，表示对来访者国家文化的尊重，还要考虑到食材高档、味道美好、食用方便、摆盘漂亮，餐具高档，气氛温馨，再加上健康概念，真的是一件非常不容易的事情。

资料来源：http://www.guancha.cn/FanZhiHong/2015_09_28_335829.shtml

6.1 固定菜单的筹划、设计、制作

◎ 任务导入

一年一度的吉林省东北亚国际博览会即将在某宾馆举行一次主题答谢宴会，根据博览会会务组提出的要求和教师提供的某宾馆资料，学生以小组为单位，设计主题宴会菜单一份。

要求：满足客户需求，体现酒店品牌特点，兼顾收益。菜名命名新颖，具有地方特色，菜品搭配科学合理，菜单装帧符合要求。

◎ 相关知识

菜单有两种含义：第一种含义是指餐饮企业向客人提供的餐饮产品的品种和价格的一览表。也就是说，菜单是餐厅提供商品的目录。餐厅将自己提供的具有各种不同口味的食品、饮料按一定的程式组合排列于专门的纸上，供顾客从中进行选择。其内容主要包括食品饮料的品种和价格。菜单的第二种含义就是指餐厅的菜品。例如，宴会菜单的设计，并不是如何设计印刷精美的菜品一览表，而是指该宴会应为顾客准备哪些菜品或饮品。因此，在不同的情况下应正确理解菜单的不同含义。



【参考视频】

很多餐厅都把菜单和菜谱混为一谈，其实二者有着明显的区别。菜谱是指描述某一菜品制作方法及过程的集合。很明显，当您走进餐厅，服务员所呈递给您的是菜单，而不是菜谱。作为印刷品，菜单配有文字，饰有图案，套上色彩，还穿插了相应的菜肴图例，直观地体现了餐饮企业的经营主题与经营水平。

6.1.1 菜单的种类

1. 固定菜单

固定菜单是餐饮企业为满足消费者对餐饮产品的日常消费需要而制定的一种在特定时段内所列的品种、价格等内容不发生变动的菜单。按国际餐饮惯例，这一特定时间通常为一年(但在中国，这一时间惯例有时会非常短)。从不同角度可以将固定菜单划分成若干类别，不同的类别具有不同的表现形式。

1）依据餐别划分

这种划分的出发点是根据民族习俗发展而来的，在餐饮行业一般划分为：

(1) 中餐菜单。中餐餐馆使用的菜单，餐食的内容、所用的原料、烹饪的方法及服务的程式，反映的是中华民族的饮食风格和习惯。

(2) 西餐菜单。以欧美国家和民族的餐馆使用为主，它反映的是西方人的风俗特点、饮食习惯、菜肴的烹饪加工特点、口味特色等内容，同时也反映出相应的服务要求和服务方法。

(3) 其他菜单。中西餐菜单以外的其他菜单的总称。目前餐饮业常见的菜单有：日本餐、韩国餐、越南餐、印尼餐、拉美餐等。此类菜单就是为这些不同的餐食所配备的，它反映的是上述民族、国家的餐食风格和服务方法。

2）依据餐饮产品品种划分

(1) 菜单。菜单是餐厅向消费者提供的列有菜肴名称、价格等信息内容的、供就餐者挑选菜肴品种的书面清单，属于菜单中最典型的形式，它反映的是餐饮部的主体产品——菜肴。

(2) 酒水单。餐饮部各营业点向宾客提供的列有酒品、饮料及其价格等信息内容

的、供消费者挑选酒水品种的书面清单。酒吧提供的饮料列在酒单上。餐厅供应的饮料可单独印制一张酒单，也可附在菜单上。饮料是获利性很大的产品，酒单选用的饮料以及酒单的位置安排直接影响饮料的销售。

酒水单上饮品的类别一般有开胃酒、烈性酒、鸡尾酒、香槟酒、啤酒和饮料等，酒吧提供的饮品类别较多，要分类列出酒水的名称和价格。

(3) 餐酒单。主要用于酒店西餐厅，是西餐厅向就餐的宾客提供的列有各类葡萄酒的名称、价格等信息内容的、供就餐者挑选佐餐葡萄酒的书面清单。西餐的佐餐饮品比较单一，一般用葡萄酒佐餐，餐酒单起的作用就在于此。

(4) 点心单。有些酒店将其生产的各色咸、甜点心、糕饼的名称、价格汇于一份清单上，谓之“点心单”，以方便宾客选择各种点心。

3）依据就餐时间划分

不同的餐饮营业点，其供餐时间可能不一样；同一个餐饮营业点，依据每天的不同时间，其经营服务的内容也存在着差异，不同时间使用的菜单也不尽一样。这些菜单主要有：

(1) 早餐菜单。这类菜单专为早餐用餐设计的，主要用于西餐早餐服务。菜单上所列的经营品种，具有鲜明的早餐食品特点。

(2) 正餐菜单。专为正餐而设计，用于西餐服务。菜单所含餐饮品种较完整，从头盆、汤类开始，一直到甜点、咖啡结束，一应俱全。此类菜单既可用于午餐，又可用于晚餐。

(3) 宵夜菜单。中餐厅使用较普遍，主要为习惯于夜生活的人而设计，使用时间通常是子夜前后。

4）依据服务方式划分

(1) 零点菜单。零点菜单是餐厅中最基本的菜单。一般零点菜单提供的菜品品种较多，顾客可根据自己的需要自由选择。顾客选择菜肴一般根据自己的偏好、菜品的价格选择餐厅有特色的菜肴。这就要求零点菜单的品种要搭配平衡，注意对菜品的原料、烹调方法和价格搭配合理，并选择一些能反映本餐厅特点的拿手菜，将它们作为特色菜加以重点推销。

顾客选择菜品的顺序一般首先选择主菜，由于某些主菜往往是顾客选择餐厅的原因，所以主菜、特色菜应安排在菜单的引人注目的位置。

点菜菜品一般是现点菜、现制作并要做工精细，因而零点菜价常贵于套菜和团体菜单上的价格。

(2) 套餐菜单。套餐菜单的基本特征是：经济实惠。套菜菜单的计价是以每客、每套或每桌计价，因此每套菜的报价通常比客人单独零点加起来便宜，品种大众化。套菜菜单上选用的菜品大都是大众习惯享用且制作较简便的品种，组合简单。每套菜肴的品种一般都较少，便于客人选择，使客人一目了然；可循环使用。无论是中西早餐套菜菜单还是中西正餐套菜菜单，除快餐厅外，每次提供给客人选择的套数不宜太多，一般保持在 3～5 套，但这些套菜菜单可循环使用，如每周循环一次。在节日或特殊场合，套菜菜单也可选用部分制作精细、档次较高的菜品。根据不同类型的顾客和经营上的不同需要，编制多种类型的套菜菜单，最常见的有：

① 普通套菜菜单。普通套菜菜单通常是将一个人或几个人吃一餐饭(如西餐)需要的几种主食、菜肴和饮料组合在一起，以一个报价销售。这种套菜通常比零点菜便宜。普通套菜单

应选一些制作较简单的菜品。推出普通套菜菜单的目的是为了吸引更多的客源，特别是回头客。

② 团体套菜菜单。团体套菜菜单是针对旅行社组织的团队、各类会议等客源的。团体套菜通常需要大批量生产和同时服务，这种菜单上不宜选用做工精细的菜品，因而团体套菜价格比较经济。

(3) 宴会菜单。宴会菜单也是一种套餐菜单，是由一定规格质量的一整套的菜点饮品，按照约定俗成的进餐顺序和礼仪组合而成的菜单，其主食、菜肴和饮品的组合搭配等方面的要求均远高于团体套餐和普通套餐，具有主题多样化、菜单执行规格和标准灵活、设计技术性强、易于批量加工制作等特点。宴会菜单有多种类型，如公务宴请、婚宴或生日宴请等都需要不同的菜单。


【参考视频】

(4) 自助餐菜单。套餐不管是以人还是以桌为计价单位，总是相同规定菜品的种类和数量，以一定的报价销售于顾客。自助餐菜单则不同，不管客人选用的品种和数量多少，都按每位客人规定的价格收取费用。在计划自助餐菜单时，要预计目标顾客所喜欢的菜品类别，预计客人的数量，提供相当数量的多种类的菜品，供客人自由选择。

(5) 咖啡厅菜单。咖啡厅是提供方便和快速服务的西式餐厅，经营时间比较长。有的酒店的咖啡厅提供 24 小时服务，有的提供 12～14 小时的服务，因而咖啡厅要提供满足各类客人需要的食品饮料。咖啡厅菜单的品种范围应广些，一般要选择大众喜欢的西式菜点，有的咖啡厅考虑中国人的需要还开设一些中式菜点。

(6) 客房送餐菜单。客房送餐服务是对因某种原因不能或不愿去餐厅就餐，或在开餐时间以外要求用餐的客人所提供的服务。酒店为了满足这些客人的特殊需求，必须配备额外的工作人员和设备，如推车、保温容器等。具有这些特殊需求的客人为求方便一般对价格不敏感，因而客房送餐菜单应选用质量高，但加工不太复杂的菜。要避免选用那些放置后质量容易退化的菜，比如蛋奶酥、嫩煎牛肉等不宜采用。同样的菜品，客房送餐菜单比其他菜单的价格要贵些。

客房送餐菜单通常包括早餐菜单、全日菜单和饮品。为便于客人订菜，许多酒店将早餐菜单设计成易于挂在门把上的卡片。

5）特殊菜单

(1) 儿童餐菜单。酒店根据少年儿童的生理及口味特点制定的小朋友专用菜单。这类菜单注重儿童的胃口、营养需要和分量大小等特点。国际连锁经营的麦当劳、肯德基等餐饮企业在国内经营时，均提供这种菜单。

(2) 节食菜单。这类菜单专供节食者使用，一般由酒店的营养师和厨师共同研究制定，菜单上的菜肴必须保证色、香、味俱全，同时又不宜提供过多的热量和胆固醇等物质。这类菜单在西方国家已经非常普遍。

2．变动菜单

变动菜单是指餐饮企业为了满足消费者对餐饮产品的特殊消费需要而制定的，内容依不同的业务情况不断变动的菜单。常见形式有：

(1) 每日菜单。将适合当日消费氛围的餐饮产品集中于一份菜单上，然后将这份

菜单置于固定菜单(如零点菜单)内或放于餐桌之上，引导就餐者首先考虑购买“每日菜单”上的餐饮产品。

(2) 会议菜单。为在酒店中参加会议的出席者准备的用餐目录清单。参加会议的与会者的餐饮消费一般要求简单、快捷、经济、卫生，酒店通常依据消费标准和口味用套菜的形式提供服务。会议不同，消费需求也各异。

(3) 节日菜单。为社会某些特殊节日准备的菜单。这些餐饮消费，通常用套餐形式提供。酒店常为重要节日提供专门的节日菜单及相应的服务，如在节日里推出的圣诞大餐菜单、春节菜单、复活节推销菜单等。

(4) 不同季节菜单。餐厅根据不同季节和不同场合进行推销。比如，冬季推出砂锅菜、火锅、辛辣菜等热菜，夏天推出清凉菜。

6.1.2 菜单的功能


【参考视频】

菜单在餐厅的经营中起着重要作用，有的人甚至把餐厅的经营管理的成功，归结为菜单的设计是否成功，由此可见菜单的作用之大。要想让菜单达到理想的效果，必须了解菜单的功能和作用。

1．餐饮经营方面

1）最大的信息源

餐厅的布置和装修，向客人传达的是餐厅的整体的信息。菜单提供给客人的则是餐厅的具体信息，使人一眼便知餐厅的菜品特色。

一张设计优秀的菜单，还具有其他方面的信息。首先是告之性信息，包括餐厅名称、特色菜品、营业时间、加收费用、支付方式、电话号码、地理位置等。而现在多数餐厅、饭店的菜单上，标明的信息不够全面，特别是菜单上不标明电话号码，这就浪费了一个绝佳的推销机会。

其次是信任性信息。如在菜单上注明菜品的份额、餐盘尺寸、计价标准能给人以货真价实的感觉，在菜单上公布的企业信条和服务标准，也是一种信任性信息，可以让顾客对餐厅产生信任感。例如麦当劳快餐店，在其菜单上注明了“质量可靠、服务快捷、清洁卫生、价格合理”四项承诺。这就是一种信任信息。在国内这些信息往往被经营者忽视。

此外有些餐厅菜单，还设置了荣誉性和其他介绍性信息。如餐厅背景、特色、知名人士对餐厅的赞语，媒体对餐厅的正面评价等。这类信息简单扼要的列在菜单的首页，有助于树立餐厅、饭店的良好形象。

2）良好的沟通渠道

菜单是沟通经营者与消费者的渠道和工具。客人到餐厅就餐，第一步就是点菜，凭菜单选购自己喜欢的菜肴和饮品，而经营者则通过菜单向客人推荐本餐厅特色菜品，经营者和消费者通过菜单开始交流。所以说菜单是沟通双方的工具。客人喜欢的菜单既可以满足客人的食欲，又可以扩大销售额，增加餐厅的收入。

有些菜单还增加了除了菜品以外的额外的信息，如与客人交流的文字，这样客人

在点菜时就会产生一些情感互动。

3）扩大餐厅的影响力

一份精心设计的菜单，装帧精美、色调得体、简洁大方，不仅看起来赏心悦目，顾客会对餐厅的经营和菜品产生兴趣和好感。

菜单的装帧艺术及文化气息，可以扩大餐厅的影响力，天津某家餐厅其菜单设计独特，招牌菜的照片也很精美，引起众多食客的关注。许多客人都想将菜单留做纪念，有些人则是为了研究他的菜品。由此可见，设计成功的菜单可以带来很好的市场宣传效果。

4）餐厅菜肴特色和水准的标志

每一家餐厅都有自己的特色菜肴和消费水准，这些差异顾客一般能从餐厅的装修风格和水准感知出来，但是不如菜单上标明的菜品和价格表现的清晰和直接。顾客只要翻看一下菜单，就能知道这家餐厅的特色和水平。所以，在餐厅的经营管理中，菜单应能体现餐厅的高雅服务和经营风格，并能反映出餐厅的整体风貌。只有这样，才能让顾客产生深刻印象。

5）信息反馈渠道

菜单不仅能发出信息，而且还能反馈信息，是信息反馈的渠道。客人点选的菜品以及品种多寡，某道菜被点选的频率，都反映了客人的喜好。作为餐厅的经营者，你可以根据客人点菜的统计信息，了解客人的口味、爱好，以及客人对菜品的评价，从信息反馈中了解如何改进菜肴和服务质量，以便更好地服务顾客，提高餐厅、饭店的盈利能力。

2．餐饮管理方面

1）菜单决定食品原料的采购与贮存

菜单类型在一定程度上决定着采购和贮藏活动的规模、方法和要求。例如：有固定菜单的餐厅，由于菜品在一定的时期内不会改变，它所需要的原料的品种、规格等也会相应固定。这就使得餐厅的原料采购方法，采购规格标准、货源、原料储存方法、仓储条件等方面保持相对稳定；如果餐厅使用循环菜单或者变换菜单，则会产生不同的情况，食品原料和采购、储藏等情况都变得相应复杂。

2）菜单决定餐厅、厨房的布局

菜单的设计应与餐厅的装饰相统一，同时餐厅的装饰也应该与菜单的设计相一致。装饰的目的是形成适宜的进餐环境，因此餐厅的主题、风格、情调及饰物陈设、灯光色彩等，都应该与菜单内容相协调，以达到环境体现餐饮风格，气氛烘托餐饮特色的效果。

厨房是加工制作餐饮产品的场所，厨房的选址，各种设备、器械、工具的定位，应以适合菜单上菜肴的加工制作需要为准则。中餐厨房与西餐厨房的布局要求大相径庭，快餐厨房和正餐厨房的设备安排也相去甚远。

3）菜单决定了餐饮设备的选购

餐厅选购的设备，炊具，工具和餐具无论是种类、规格还是质量、数量都取决于菜单记录的菜式品种、水平和特色。炒勺难以烹制特色的牛排，烤板不适宜炒青菜；制作北京烤鸭需要使用挂炉，烤乳猪和烤羊肉串需要使用明炉；显而易见，每一种菜式都有相应的加工烹制设备和餐具，菜式品种越丰富，所需要的设备种类越多；菜式水平越高越珍奇，制作工艺越复杂，所需要的设备餐具越特殊，总之，在一定的程度上菜单反映了餐厅的设备成本。

4）菜单也反映了餐厅成本的高低

菜单在体现餐饮服务、规格、水平、风格、特色的同时，也反映了餐厅成本的高低。用料珍稀、昂贵的菜式过多，必然会增加原料成本，而精雕细刻、煞费匠心的菜式过多，则会增加劳动成本，所以说菜单制定是否合理，各种不同成本的菜式在比例上是否恰当，直接影响着餐厅的赢利能力。

6.1.3 菜单设计的原则

1．能满足目标市场的需要

每一家餐厅都必须在经营过程中分析来餐厅的客人中具有代表性的那一类。因为这一类客人的特征，可以让餐厅经营者看到一个目标消费群体，这也就等于在做一种市场调查。餐厅所做的菜肴要深受客人的喜爱，就要了解这一类客人对各大菜系的偏爱，他们的收入及他们的消费档次和消费习惯。对内部市场和外部市场的调查都可为餐厅的经营提供必要的参考，餐厅经营者可视自己的规模来吸引自己的客人。

2．与经营方式和餐厅情调一致

餐厅的装潢环境反映了餐厅的消费水准，在一定程度上也是餐厅的“隐形价值”。如果一家装潢简陋质朴的餐厅专门提供高档的菜肴给顾客，顾客就会觉得既享受不到舒适的用餐环境，又觉得价格不值而与餐厅发生矛盾。同理，如果一家设计美观、豪华的餐厅里提供的菜式只是一些毫无特色的普通菜，顾客也会觉得亏，对餐厅大失所望。所以，选择菜式不是越精致越好，菜式的档次和价格要与整体经营一致才是主要的。

3．能实现既定的综合毛利率目标

餐厅经营的最终目的是为了赚钱赢利，所以设计菜单时不仅要考虑到菜品的销售情况，更要考虑其赢利能力。如果菜的价格过高，顾客就可能接受不了；如果菜的价格过低，又会影响毛利，甚至可能出现亏损。因此，设计菜单时，应适当降低高成本菜的毛利而提高低成本菜的毛利，以保证在总体上达到规定的毛利率。

4．各类品种的数量合理平衡

为满足不同口味的顾客，菜单所选的品种不能太窄。每类菜品的价格要平衡，原料搭配平衡，烹调法也要平衡，并且营养要均衡，品种也不宜过多。

5．不断丰富创新

社会不断发展，顾客的口味和餐饮的形势也在不断变化，所以菜单也要推陈出新。最好是一个季度或半年更换一次，如果菜单长期不换，会缺乏吸引力，从而失去顾客；菜单长期不换，会影响菜肴的正常供应，因为有些原料受季节的影响，季节过后，会出现菜单上有菜，而实际上无货供应的局面，从而影响餐厅的信誉；长期不换菜单也不利于厨师烹调技艺的提高。菜单变更除了考虑季节因素以外，还要注意顾客饮食习惯的变化，例如在营养、健康和健美等方面的饮食要求。

6.1.4 制定菜单前的准备

菜单的筹划、设计与制作，是餐饮活动的一项重要内容，也是餐饮经营的核心业务。知道制定菜单时如何选择菜肴，了解菜单上应出现的内容与怎样设计制作菜单，对于提高服务质量和管理水平至关重要。

菜单的制定和修订，需要考虑许多方面的因素，主要依据内外两个方面。

1. 自身技术力量

制定和修改菜单要根据企业现有技术力量，包括现有的人员和设备两个方面。

1）对人员技术力量的分析

主要体现在两个方面。

(1) 对餐饮产品制作人员的情况分析。在分析时，应本着全面、完整、发展的原则认真进行。餐饮产品制作人员主要是指厨房的各类厨师、厨房的点心制作师和餐厅、酒吧的调酒师。分析的项目可分为：这些人员的年龄状况结构(个体的和整体的)；餐系(中餐、西餐)和餐系结构；从事本专业的工作经历状况(个体的和整体的)；受教育及文化层次结构(个体的和整体的)；各自的技术等级状况及整体的技术等级状况；整体性别比例结构等。

以对性别比例结构的分析为例，厨房虽然基本上属男性世界，但并非所有的工作都适合男性去做，像菜肴烹饪之前的准备、切配和饼房中的点心制作等，女性则略强于男性。另外，从工作效果上看，在男性世界中，安排适量的女性一起工作，能使工作量和工作效率提高许多，这已被实际情况所证明。

(2) 对餐饮服务人员情况的分析。从理论上讲，对服务人员技术状况分析重点应放在年龄、性别、外貌长相、工作态度、服务技能、技巧等方面。这是由于餐饮服务人员所从事的是面对面的服务工作，他们在某种程度上反映企业的形象和经营管理水平。

2）对餐饮设备的分析

餐饮设备的分析也包括两个方面：一是技术的先进性。随着社会经济发展水平的提高和科技的日新月异，现代化的管理思想和方法、工业化的操作过程和手段逐渐进入厨房，引发了一场厨房革命，使当今酒店厨房对先进设备的依赖程度越来越大。尤其在西餐厨房中，原来由手工完成的工作，越来越多地被机器设备所替代，厨师在烹饪中的作用日趋变小。这种变革在中餐厨房中不是十分明显，但这一趋势正渐渐地初显端倪。因此，无论是西餐餐单还是中餐餐单，在制定、修改时，都应充分考虑到设备在餐饮生产中所起的作用。

餐饮设备的适用性是应该考虑的另一个因素。同样是中餐，由于菜系不同，对设备依赖的程度是不一样的，如今天的粤菜，由于受西餐的影响较大，对设备的依赖程度就比较高。

2. 经营环境及状况的因素

经营环境和状况是企业在分析市场环境为企业提供哪些机会，产生何种威胁的基础上，再结合企业自身的优势和劣势，做出评估，进而决定企业经营策略的方法和过程。分析的重点在于：

(1) 对餐饮消费市场需求形势的分析。餐饮消费市场需求形势的分析，有赖于日积月累的统计数据及变化多端的餐饮消费需求。依据这些数据和需求指导菜单的制定。

(2) 对食品原料市场供应形势的分析。食品原料的供应市场日臻完善，作为酒店制定、修订餐单的分析重点，也由寻找原料供应市场，变为在众多的原料卖主中挑选最佳的卖主，然后确定餐单内容。

(3) 对销售统计数据的分析。前期销售统计数据是对前一阶段经营工作的总结，这样的总结对下一阶段的工作往往具有很大的指导意义。这些销售统计数据主要来源于目前酒店中广泛使用的计算机记录。这些统计数据有：①销售收入数据，②原料成本数据，③各种费用数据，④毛利状况数据，⑤人均消费额数据，⑥餐位周转率数据等。

6.1.5 如何选择菜肴

选择菜肴，就是将那些顾客喜欢的同时又能使餐饮企业获得利润的菜肴经过筛选，写在餐厅的菜单上。

1．掌握菜肴的销售趋势

一份好的菜单应能适应菜肴销售的发展趋势。在选择菜肴时，应密切注意有关菜肴的销售状况，阅读各种有关餐饮情况的专业杂志和报纸。同时，还要定期访问各类餐饮同行，尤其是那些与自己企业情况相似的同行，通过亲自品尝，了解他们的经营品种、烹饪特色以及销售、服务状况；了解哪些菜尤其受顾客欢迎，哪些菜销售不佳、问津者无几，从而修订或制定自己餐厅的菜单，并使经营使用的菜单能反映以下特点：

(1) 当时菜肴流行、发展的潮流。

(2) 中国国内销量最大的菜肴帮系。

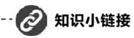
(3) 当地人最喜欢的菜肴品种。

(4) 一定数量的西餐菜肴(适用于低星级的涉外酒店餐厅)。

餐厅的菜单不能一成不变，必须定期进行销售动态的调查、研究，并辅之一定分析，确定本餐厅各种菜肴的销售情况。

2．菜肴销售状况的定量分析

菜肴销售状况的定量分析是菜肴选择的一项十分重要的工作。菜肴销售状况定量分析就是对菜单上各种菜肴的销售情况进行调查，分析哪些菜肴最受顾客欢迎，用顾客欢迎指数表示；分析哪些菜肴赢利最大，一般价格越高的菜毛利额越大，用销售额指数表示。



菜肴销售状况定量分析的理论依据

菜肴销售状况定量分析的理论基础是波士顿矩阵(Boston Consulting Group Matrix)。波士顿矩阵也称四象限定位法，由美国波士顿咨询集团于 1970 年首创，随后被许多企业采用，其

基本思路是将产品按“销售额增长率”与“市场占有率”划分为四类：明星类产品、金牛类产品、问题类产品和瘦狗类产品。在此基础上，对企业的产品组合做出合理调整。

菜肴销售状况定量分析的第一步就是对分析对象——菜肴进行分类。菜单一般分几类列出菜名，同类菜肴间会相互竞争，如人们点了“铁板牛肉”，一般就不会再点“青椒牛肉片”；点了“乡下浓汤”，就不会再点“新鲜蔬菜汤”。这表明，在同类菜肴中，一道菜的畅销会使其他菜的销售额减少。所以在分析时，先要将菜单的菜肴按不同类别划分出来，对相互竞争的同类菜肴进行分析。例如，菜中餐厅菜单上的汤类品种共有五个，某统计期各汤的销售份数、顾客欢迎指数和销售额指数如表 6-1 所示。

表 6-1　菜肴销售状况定量分析

菜　　名	销售份数	销售数百分比	顾客欢迎指数	价格(元)	销售额	销售额百分比	销售额指数	评　　论
花螺炖凤翅	300	26%	1.3	25	7500	16.1%	0.8	畅销，低利润
上汤螺片	150	13%	0.65	20	3000	6.5%	0.3	不畅销，低利润
冬虫炖鲍	100	9%	0.45	40	4000	8.6%	0.4	不畅销，低利润
洋参炖乌鸡	400	35%	1.75	50	20 000	43%	2.2	畅销，高利润
薏米水鱼	200	17%	0.85	60	12 000	25.8%	1.3	不畅销，高利润
总计/平均值	1150	20%	1	—	46 500	20%	1	—

菜肴销售状况定量分析的原始数据来自于订菜单，汇总账单上各种菜的销售份数和价格，便可算出顾客欢迎指数和销售额指数。由于计算机的普及，这些统计与计算工作均可由计算机处理，既准确又快捷。

顾客欢迎指数表示顾客对某种菜的喜欢程度，以顾客对各种菜购买的相对数量表示。顾客欢迎指数的计算是将某种菜销售数百分比除以每份菜应售百分比，即

$$顾客欢迎指数=\frac{某种菜销售数百分比}{各菜应售百分比}$$

各菜应售百分比的计算公式为：

$$各菜应售百分比=\frac{100\%}{被分析的项目数}$$

在表 6-1 中，“花螺炖凤翅”的销售数百分比为 26%，共有 5 个汤类品种，则“花螺炖凤翅”的顾客欢迎指数为：

$$\frac{26\%}{100\%\div 5}=1.3$$

仅分析菜肴的顾客欢迎指数还不够，还要对菜肴的赢利分析能力进行分析。我们将价格高、销售额指数大的菜确认为高利润的菜。销售额指数的计算公式为：

$$\text{销售额指数}=\frac{\text{某种菜销售额百分比}}{\text{各菜应售百分比}}$$

各菜应售百分比的计算公式如前所述。表 6-1 中，“花螺炖凤翅”的销售额指数为：

$$\frac{16.1\%}{100\%\div 5}=0.8$$

不管分析的菜肴项目有多少，任何一种菜的顾客欢迎指数和销售额指数的平均值总是 1，顾客欢迎指数超过 1 的菜一定是顾客欢迎的菜，超过越多，表示这种菜越受欢迎。因而顾客欢迎指数较菜肴销售数百分比更科学、更直观。菜肴销售数百分比只能比较同类菜的受欢迎程度，但与其他类的菜肴比较时，或当菜肴分析项目数发生变化时就难以比较了，而顾客欢迎指数却不受其影响。同理，销售额指数超过 1 的菜一定是销售额、利润状况良好的菜，超过越多，销售与利润状况越佳。

根据对顾客欢迎指数和销售额指数的计算分析，我们可以将被分析的菜肴划分成四类，并根据不同的状况，确定相应的对策。表 6-2 显示了这种对应关系。

表 6-2　菜肴定量分析对策表

菜　　名	销 售 特 点	相应的对策
洋参炖乌鸡	畅销、高利润	保留
上汤螺片	不畅销、低利润	取消
冬虫炖鲍	不畅销、低利润	取消
花螺炖凤翅	畅销、低利润	作为诱饵或取消
薏米水鱼	不畅销、高利润	吸引高档客人或取消

畅销、高利润的菜既受顾客欢迎又有赢利，在调整菜单时，理应保留。

不畅销、低利润的菜一般应取消，但有的菜顾客欢迎指数和销售额指数都不是很低，在 0.7 左右，又是原料平衡、营养平衡、价格平衡方面所需要的，仍应保留。

畅销、低利润的菜一般可用于薄利多销的低档餐厅中，如果利润不是太低而顾客又较喜欢，可以保留，使之起到吸引顾客到餐厅来就餐的诱饵作用。餐饮消费是种典型的组合消费，就餐者一般至少点三个菜肴就餐。所以虽然低利润的畅销菜有时会赔一点，但就整体而言，它能带动其他菜的销售。但利润很低而又十分畅销的菜也可能会转移消费者的注意力，挤掉那些利润大的菜肴的生意。如果这些菜肴已明显地影响利润高的菜肴的销售，那么就应果断地取消这些菜肴。

不畅销、高利润的菜肴，可以用来迎合一些愿意支付高价的客人。高价菜毛利额高，如果不是极不畅销则可以保留。但如果销量太小，会使菜单失去吸引力。因而，长时期销量一直很小的菜就应予以取消。

3．确定价格范围

在选择菜肴时，餐饮管理人员必须对餐饮的经营情况进行分析，计算为达到餐厅的目标

利润，就餐客人的人均消费额应该为多少，同时还要进行菜肴销售状况分析和顾客调查，了解在本餐厅用餐的顾客愿意支付的人均消费额是多少。管理人员根据这些信息确定餐厅的人均消费额标准，从而定出各类菜肴的价格范围。

在确定价格范围时，先把菜肴分成若干个大的类别，根据餐厅以前的销售统计数据，得出各类菜肴占销售额的百分比以及就餐者对各类菜的订菜率。

如果某餐厅消费者的期望人均消费额为 50 元，按菜单上菜肴的分类，每类菜的销售额占总销售额的百分比和就餐者的订菜率如表 6-3 所示。

表 6-3　分类菜肴价格范围确定表

菜　　肴		占总销售额的百分比		订　菜　率		计划平均价格(元)	价格范围(元)
冷盘		15%		30%		25	15～35
热炒	鱼虾类	58%	16%	100%	20%	40	30～50
	家禽类		15%		25%	30	20～40
	肉类		15%		25%	30	20～40
	蔬菜类		12%		30%	20	15～25
汤类		10%		50%		10	8～12
主食类		10%		80%		6.25	3.25～9.25
饮料类		7%		50%		7	5～9

各类菜的平均价格可用下式计算：

$$各类菜的平均价格=\frac{期望人均消费额\times该类菜的销售额占总销售额的百分比}{订菜率}$$

表 6-3 中的冷盘的平均价格应定为：

$$\frac{50\times15\%}{30\%}=25(元)$$

在计算出各类菜的平均价格后，根据对该类菜拟定的菜肴数量上下浮动，确定该类菜的价格范围。

在各类菜的价格范围内，再选择原料成本高、中、低档次搭配的菜，使各类菜在一定的价格范围内有高、中、低档之分，如家禽类的菜肴拟定为 10 种，高、中、低档菜的价格范围可参照表 6-4 分解。

表 6-4　高、中、低档菜肴价格范围分解

菜 肴 档 次	家禽类菜肴数	价格范围(元)
总计	10	20～40
高档菜	2	34～40
中档菜	5	26～34
低档菜	3	20～26

管理人员在这些价格范围内，根据原料的种类、成本和可得性，以及厨师的烹调能力来选菜肴就比较容易了。

6.1.6 菜单内容设计制作

1. 菜单内容的确定

一份完整的菜单，应有四个方面的内容。

1）菜肴的名称和价格

菜肴的名称直接影响就餐者对菜肴品种的挑选。对于那些宾客未曾用过的菜肴，往往会凭菜名去挑选。消费者对某一餐厅是否满意在很大程度上取决于阅读了菜单之后对菜肴产生的期望值。更重要的是，餐厅提供的菜肴能否满足消费者的期望。

菜单上菜肴的名称和价格必须具有真实性。这种真实性应包括以下几个方面。

(1) 菜肴名称应真实可信。菜肴名称应该好听，但更应真实，不能太离奇。事实上，故弄玄虚、哗众取宠的菜品不仅不能吸引顾客，相反还会使顾客感到反感，不易被顾客所接受。如中国香港、广东一带曾十分流行起名时“讨口彩”的做法，就餐者拿着一份充满想象力的菜单，如坠入云雾之中，不知道这些菜名所指的真实含义。只有那些经过世代流传，约定俗成的传统菜、经典菜的菜名可以沿用世代相传的富有传奇色彩的菜肴名称，如粤菜中的“龙虎斗”、川菜中的“麻婆豆腐”、闽菜中的“佛跳墙”等。向大众开放的餐厅，更应该采用切合实际并为顾客熟悉的菜名。当然有些餐厅用独特菜名也有成功的，但这些名称刚进入市场时一般都配有一些辅助说明。

(2) 菜肴的质量应真实可靠。菜肴的质量真实可靠指包括原料的质量和规格要与菜单的介绍相一致。如菜肴名称是炸里脊肉，餐厅就不应用猪腿肉作此菜的原料。原料的产地也应该真实，菜单上说是进口牛肉，就不应该用国产的替代。菜肴的份额同样应该真实，菜单上注明分量为多少，就应足量供应。中餐中例盆的份额必须保证在通常情况之下，够 3～4 个人食用。原料的新鲜程度也应保证真实，如菜单上注明的是新鲜蔬菜，就不应该使用罐头或速冻品替代。

(3) 菜肴的收费应童叟无欺。菜肴的收费应与实际供应的相符。有些餐饮机构加收服务费、包房费、开瓶费等，必须在菜单上加以注明，若有价格变动要立即做出相应的处理。

(4) 外文名称需准确无误。菜单是餐厅管理服务质量的一种标记。如果西餐厅菜单的英文或法文名称搞错或拼写错误，说明西餐厅对西餐的烹调不熟悉或对质量控制不严。如果中餐厅菜单上的英文名称译错或书写出错，将会使外国客人茫然不知所措。曾有某一高档餐厅因英文译名错误而引起的笑话。该餐厅有一高档菜品，名为“红烧大鲍翅”。鲍翅其实就是上好的鲨鱼翅，英文译名应为“Shark’s Fin”，但译者将鲍翅翻译成“Abalone’s Wings”。很明显，他将鲍翅理解为鲍鱼的翅膀，这显然是不妥的。

(5) 菜单上所列的产品应保证供应。


【参考视频】

2）菜肴的介绍

菜单应对某些产品进行介绍；这些介绍往往可以代替服务员站立向顾客介绍这一环节，帮助顾客在斟酌之后下决定选某些菜肴，并能减少顾客的选菜时间。菜单上应列出向顾客介绍的内容：

(1) 主要配料以及一些独特的浇汁和调料。有些配料要注明规格。有些采用“讨口彩”方法起名的菜肴，应说明其主料、辅料的确切名称。

(2) 菜肴的份额。许多菜肴要注上每份的量，西餐用分量要加注重量。如牛肉重200克；中餐则应标明是例盆、大盘、中盘、小盘等不同规格、份额等。

(3) 重点促销的菜肴。菜单上的介绍要注意引导顾客去订那些餐厅希望重点促销的菜肴，因此要着重介绍高价菜、名牌菜、看家菜、滞销菜等。

(4) 菜肴的烹调等候时间。某些特殊菜肴，由于加工时间较长，应在菜单上注明烹饪等候时间，以免销售者与消费者之间产生误会。

(5) 菜肴的烹调和服务方法。某些具有独特烹调和服务方法的菜肴应予以说明，而普通加工及服务方法则不用介绍。

3）告示性信息

除菜肴名称、价格等这些菜单必不可少的核心内容之外，菜单还应提供一些告示性信息。告示性信息必须十分简洁明了，一般包括以下一些内容：

(1) 餐厅的名字，通常在封面。

(2) 餐厅的特色风味。如果餐厅具有某些特色风味而餐厅名字本身又反映不出来的，最好在菜单封面、餐厅的全名下列出其风味。

(3) 餐厅的地址、电话和商标。一般列在菜单的封底下方，有的菜单还列出餐厅在城市中的地理位置。

(4) 餐厅加收的费用，如果餐厅加收服务费，通常在菜单每一张内页的底部标明。如所有价目均加收10%的服务费。

(5) 餐厅的营业时间。在菜单的封面或封底列出。

4）机构性信息

有些菜单上还介绍餐厅的质量、历史背景和餐厅特点。许多餐厅需要推销自己的特色，而菜单是推销的最佳途径。例如，杭州西湖楼外楼餐厅就在菜单前页介绍楼外楼悠久的文化历史。在肯德基家乡鸡刚刚进入中国市场时，在其各分号的餐馆中利用菜单介绍了这个国际集团的规模、历史背景、企业的发展过程及这种炸鸡的烹调方法。

2．菜单的形式和项目

在中高档餐厅里，菜单形式可分为三种：印页式菜单、台卡式菜单和POP菜单。

(1) 印页式菜单是大部分餐厅所采用的菜单形式。这是餐厅销售品种的固定部分，它具有制作精美、周期长、成本高的特点，也是一个餐厅的档次和形象的表现之一。传统的印页式菜单只是以文字说明为主，现在的印页式菜单多是图文并茂的平面设计作品。

(2) 台卡式菜单是指插在餐桌上的台号牌里的临时性菜单，这是对印页式菜单的一种重要补充，它主要是表现定期更替的销售品种。这是现在流行的菜单形式，它最大的特点是灵活、周期短、制作成本低。

(3) POP 菜单是现在时尚餐厅流行的菜单，它以海报形式表现促销期间的品种特点和价格，它实际上就是菜品在餐厅里的促销广告。

通常在一个餐厅里，这三种形式的菜单都是并存使用的。

另外，现在还有很多餐厅印在菜单上的品种数量只有几十个，大部分的品种都是以实物形式展示在展览柜里，配有价格，供顾客选择点菜。

3．菜单内容的设计


【参考视频】

1）内容安排原则

菜单的内容一般按就餐顺序排列。顾客一般按就餐顺序点菜，所以希望按就餐顺序编排。这既符合人们正常的思维步骤，又能很快区分菜肴的类别，不致漏掉某些菜肴。如西餐菜单的排列顺序一般是开胃品、汤、沙拉、主菜、三明治、甜点、饮品；中餐的排列顺序则为：冷盘、热炒、汤、主食、饮料。

2）西餐菜单的表现形式及主菜的相应位置

西餐菜单的表现形式通常有几种：单页式菜单；双页式菜单(对折式菜单)；三页式菜单(三折式菜单)；四页式菜单(四折式菜单)。在西餐菜单中，主菜的地位举足轻重，分量很大，应该尽量排在显要的位置。根据人们的阅读习惯和餐饮同行们的经验总结，单页菜单上主菜应列在菜单的中间位置；双页菜单上主菜应放在右页的上半部；三页菜单中主菜须安排在中页的中间；四页菜单里主菜通常被置于第二页和第三页上。具体安排如图 6-1 所示。各类菜单中空白部分为主菜的理想位置。

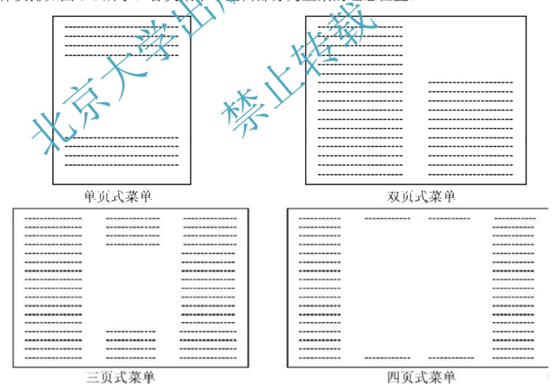


图 6-1　西餐菜单的表现形式

3）中餐菜单的表现形式

中餐菜单的创新改造起步较晚，目前还少有专业人员对中餐菜单的表现形式加以

关注，中餐菜单最常见的表现形式仍停留在书本杂志形式上，一份中餐菜单形同一本薄薄的杂志，打开之后，菜名、菜价平铺直叙，无重点、无起伏，这就是中餐菜单亟待改进之处。

4）重点促销菜肴的位置安排

重点促销菜可以是时令菜、特色菜、厨师拿手绝活菜，也可以是由滞销、积压原料经过精心加工包装之后制成的特别推荐菜，总之是酒店希望尽快介绍、推销给就餐者的菜。既然是重点促销菜，就应该将这些菜肴安排在醒目之处。菜肴在菜单上的位置对于此类菜肴的推销有很大影响。要使推销效果明显，必须遵循两大原则：首部和尾部，也就是将重点促销菜放在菜单的开始处和结尾处，因为这两个位置往往最能吸引人们注意力，并在人们头脑中留下深刻的印象。有些酒店将赢利最大的菜肴放在第一眼和最后一眼注意的地方。经统计，顾客几乎总是能注意到同类产品的第一个和最后一个菜肴。菜单上有些重点推销的菜、名牌菜、高价菜和特色菜或套菜可以采用插页、夹页、台卡的形式。

另外，不同表现形式的菜单，其重点推销区域是不同的。如图6-2用横线将单页菜单对分，菜单的上半部就是重点推销区。

(1) 双页菜单。双页菜单的右上角为重点推销区，该区域是以上边及右边的 3/4 做出一个三角形。

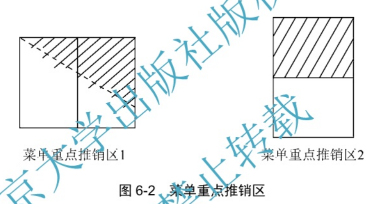


图 6-2　菜单重点推销区

(2) 三页菜单。三页菜单对菜肴推销很有利，中间部分是人们打开菜单首先注意的地方。使用三页菜单，人们首先注意正中位置，然后移至右上角，接着移至左上角，再到左下角，最后又回到正中。对人们眼睛注意力研究的结果表明，人们对正中部分的注视程度是对全部菜单注视程度的七倍。因而中页的中部是最显眼之处，应放上餐厅最需要推销的菜肴，如图 6-3 所示。

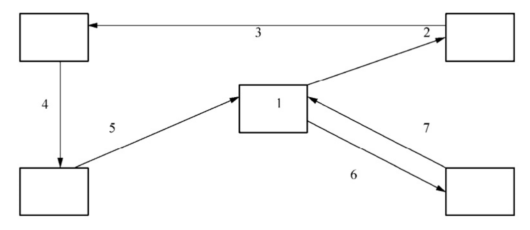


图 6-3　三页菜单的注意顺序

4．菜单的设计与制作

一本漂亮的菜单会增加人们就餐的情绪，制造合适的就餐气氛。递送到客人面前的菜单，形式可以五花八门、各式各样，但不论其呈圆形、长方形或其他形状，尺寸是大号或小型，是单页或折叠，是纸质或由其他材料制成，菜单必须制作得能恰如其分地反映出一家餐厅的面貌和经营特色，使就餐者仅从菜单的外观，便能推断一家酒店的餐饮管理水平和服务质量。这里面涉及的因素较多，菜单材料的选择、颜色的搭配、尺寸的大小、字体与字形的选取等，均直接影响菜单的艺术与美观。

1）菜单的材料

(1) 菜单通常以纸张为主要制作材料，设计菜单应从选择菜单用纸开始，精美的菜单是要通过纸张来体现的。一般来说，有“一次性”和“耐用性”两种菜单。“一次性”菜单是指使用一次就处理掉的菜单，如当日菜单、厨师特选菜单、咖啡厅的纸垫式菜单、宴会菜单、客房送餐服务的门把手菜单等。这样的菜单一般选用轻薄、便宜的轻磅纸，这种纸有各种颜色和形状，具有坚实质感，使菜单更加美观，如胶版纸、铜版纸、新闻纸等，并且无需涂膜。但是，菜单的一次性使用并不意味着可以粗制滥造。“耐用性”菜单是指能长时期使用的菜单，制作时必须考虑材料的耐用、防污、去渍、防折等性能，较长久使用的菜单须印在重磅的涂膜纸上，长期使用的菜单可印刷在防水纸上。当然，耐用的菜单也不一定非得完全印在同一种纸上，不少菜单是由一个厚实耐用的封面加上纸质稍次的活页组成。

(2) 避免使用塑料、绸、绢料等菜单封面。酒店应该避免使用塑料、绸和绢作为菜单封面。这就像餐桌上应避免使用塑料花一样，因为塑料制品在现代人看来是极其低廉的东西，使用塑料菜单不免有贬损餐厅形象之嫌。绸、绢之类固然高雅，但却因极易玷污染渍，也不宜用作菜单封面。其他材料，如漆纸、漆布，虽不易弄脏，但因油漆常发生龟裂、剥落而有碍观瞻，也不宜用作菜单封面。

2）菜单的尺寸

(1) 菜单的式样和尺寸大小，有一定的规律可循：一般单页菜单以 25 厘米×35 厘米大小为宜，对折式的双页菜单合上时以其尺寸为 20 厘米×35 厘米最佳，三折式的菜单合上时，尺寸为 18 厘米×30 厘米为宜。

(2) 其他规格和式样的菜单也并非罕见。重要的是菜单的式样必须与餐厅风格相协调，菜单的大小必须与餐厅的面积、餐桌的大小和座位空间相对应。

(3) 菜单在篇幅上应保持一定的空白，篇幅上的空白会使字体突出，易读，并避免杂乱，如果菜单的文字所占篇幅多于 50%，会使菜单看上去又挤又乱，妨碍顾客阅读和挑选菜肴。菜单四边的空白应宽度相等，给人以均匀之感。左边字首应排齐。

3）菜单的字体与字形

(1) 菜单的字体要为餐厅营造气氛，反映餐厅的环境。它与餐厅的标记一样，是餐厅形象的一个重要组成部分。菜单的字体同餐厅所用的标记、颜色一样，是鉴别餐厅的重要特征。菜单上的字体一经确定，就和餐厅标记、颜色一起用在菜单上，同时还用在火柴盒上、餐巾纸上、餐垫上、餐桌广告牌上及其他推销品上。使用令人容易辨认的字体能使顾客感到餐厅的餐饮产品和服务质量具有一定的标准，给顾客留下深刻的印象。仿宋体、黑体等字体，较多地被用作菜单正文，而隶书则常用作菜肴类别的题头说明。在引用外文时，应尽量避免使

用圆体字母，宜用一般常见的印刷体。英文字标题一般用大写字体，说明用小写字体，西餐菜单常用的字体为罗马体、现代体和手写体。

(2) 菜单的字形，即印刷菜单时所用铅字的型号大小。根据调查情况统计，最易被就餐者阅读的字形是二号铅字和三号铅字，其中以三号铅字最为理想。英文则大部分采用 10～12 号的字。无论采用何种字形和何种大小的字体，首先应考虑的是，是否方便顾客阅读，还有就是与餐厅的风格是否一致。就版面设计而言，一般来说，一页纸上的字与空白各占 50%为佳，过多的字会使人眼花缭乱，空白太多则给人菜品少的感觉。

4）菜单的颜色

(1) 菜单的颜色能起到推销菜肴的作用。菜单颜色的作用是：具有装饰作用，使菜单更具吸引力，令人产生兴趣；通过色彩的安排、组合，能更好地介绍重点菜肴。颜色能显示餐厅的风格和气氛，因此菜单的颜色要与餐厅的环境、餐桌、桌布、餐巾和餐具的颜色相协调。需要注意的是，菜单上的色彩不能过多，免得给人杂乱、不整洁的感觉。

(2) 一般来说，鲜艳的大色块、五彩标题、五彩插图较适合用于快餐厅之类菜单，而以淡雅优美的色彩如棕、褐、米黄、淡灰、天蓝等为基调设计的菜单，点缀性地运用色彩，便会使人觉得这是一个具有相当档次的餐厅。中餐厅一般以中国传统饮食文化为设计背景，就餐环境通常是红、黄等色系为主。

5）菜单上的照片

(1) 彩色照片也能对食品饮料起推销作用。彩色照片能直接展示餐厅所提供的菜肴和饮品。一张令人垂涎三尺的菜肴彩照胜于大段的文字说明，它是真实菜肴的证据与缩影。许多菜肴、点心、饮品唯有用颜色和照片才能显示其质量，如描绘新鲜牛排，对虾的质量只有使用彩色照片。彩色照片能使顾客加快点菜速度，它是菜肴有效的推销工具。顾客见到菜肴诱人的照片，很快就能点好菜，无疑这样能加速餐座周转率。

(2) 印上彩色照片的菜肴应该是餐厅欲销售的，并希望顾客最能注意并决定购买的菜肴。餐厅常将高价菜、名牌菜和顾客最欢迎的菜做成彩照印在菜单上。另一类常有彩照的菜是形状美观、色彩丰富的菜。

(3) 彩色照片的印制要注意质量。如果印刷质量差，反使顾客倒胃口，如果把苹果馅饼被印成灰色，一块牛排被印成绿色，那还不如不要彩色照片。彩色照片边上要印上菜名，注明配料和价格，便于顾客点菜。

◎ 拓展知识

6.2 菜单设计应避免的问题

国内的餐饮企业在菜单制作方面经常会出现的一些问题，归纳整理出来，提请业内人士注意。

(1) 制作材料选择不当。许多菜单采用各色簿册制品，其中有文件夹、讲义夹，也有集邮册和影集本，而非专门设计的菜单。这样的菜单不但不能起到点缀餐厅环境、烘托餐厅气

氛的效果，反而与餐厅的氛围格格不入，显得不伦不类。

(2) 菜单太小，装帧过于简陋。许多菜单内芯以 16 开普通纸张制作，这个尺寸无疑过小，造成菜单上菜肴名称等内容排列过于紧密，主次难分，有的菜单甚至只有练习本大小。

(3) 字形太小，字体单调。不少菜单字体太小。坐在酒店餐厅中不甚明亮的灯光下阅读菜单，其感觉绝对不能算轻松，况且有的纸张字体被擦得模糊不清。同时，大多数菜单字体单一，忽视使用不同大小、不同字体等变化的手法来突出、宣传重要菜肴。

(4) 缺少描述性说明。每一位厨师长或餐饮经理都能把菜单菜肴的配料、烹调方法、风味特点、有关菜肴的典故和传说讲得头头是道，然而一旦用菜单形式介绍时就大为逊色。尤其是中餐的那些传统经典菜和创新菜，不少菜名虽然雅致形象、引人入胜，但绝大多数就餐者却很少有人能知其由来，更不用说来自异国他乡的国际旅游者。即使许多菜单附有英译菜名，但由于缺少描述性说明，外国游客在点菜时仍觉不便。

(5) 单上有名，厨中无菜。凡列入菜单的菜肴品种，厨房必须无条件地保证供应，这是一条相当重要但极易被忽视的餐饮管理规则。不少菜单表面看来可谓名菜汇集、应有尽有，但实际上厨房供应不了。

(6) 随意涂改菜单。随意涂改菜单已成为国内餐饮企业的通病，上至五星级的豪华酒店，下至大众化的普通餐饮，涂改菜单比比皆是。涂改的方法主要有：用钢笔、圆珠笔直接涂改菜名、价格及其他信息；或用计算机打印纸、胶布遮贴。菜单上被涂改最多的部分是价格。所有这些，使菜单显得极不严肃，很不雅观，容易引起就餐客人的反感。

(7) 不应该的省略。有些菜单居然未列价格，读来就像一本汉英对照的菜肴名称集。有的菜单未把应列的菜肴印上，而代之以“请询问餐厅服务员”。

(8) 遗漏。许多菜单上没有注明酒店地址、电话号码、餐厅经营特色、服务项目、预订方法、餐厅营业时间、附加的服务费等内容。显而易见，为使菜单更好地发挥宣传广告作用和媒介作用，许多重要信息是决不能省略和遗漏的。



更 换 菜 单

消费者高女士和朋友到某酒店消费，结账时她们要求拿菜单重新核对一下价格，结果酒店工作人员拿出的菜单上菜的价格和当初点菜时菜的价格不一样。高女士当时就糊涂了。她质问商家究竟以哪个菜单为准，商家只说自己一时疏忽，菜单已经换新的了，但还没有来得及将旧的收好，所以收费当然以价格较高的新菜单为准，高女士对商家的解释不能接受，认为商家是在欺骗消费者。经过交涉，最终在商家的要求下高女士还是结了 800 元账。此后，她对这件事倍加留心，在之后的就餐中她发现这个酒店的菜单竟然有 4 个之多，而且每个菜单上同样菜的价格却都不一样。因而高女士将商家的 4 个菜单都拿到了延庆工商分局和县消费者协会，一定要讨个说法。

案例思考：

酒店应该如何管理菜单?



本章小结

菜单是将餐饮产品的信息直接传递给就餐者的十分有效的媒介。它是将销售者与消费者联系的纽带和桥梁。媒介敏感程度的高低，“纽带和桥梁”顺畅与否，直接影响信息传递是否无误。菜单是餐饮经营管理工作的基础，也是餐饮运作展开的出发点。菜单按照不同的标准有不同的分类方式，比较常见的是将菜单分为固定菜单和变动菜单。菜单内容的确定和菜单形式的设计制作具有专业性特点。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 什么是固定菜单和变动菜单？

(2) 菜单在餐饮经营中有哪些功能？

(3) 菜单在餐饮管理中有哪些功能？

(4) 一份完整的菜单应该包括哪些内容？

(5) 设计菜单时对环境和状况的分析要考虑哪些因素？

(6) 菜单内容设计的原则是什么？

2. 判断是非

(1) 菜单是餐厅向消费者提供的列有菜肴名称、价格等信息内容的、供就餐者挑选菜肴品种的书面清单。 (　　)

(2) 确定菜单内容是要考虑餐饮企业自身人员和技术因素，还要对环境和状况进行分析。 (　　)

(3) 台卡式菜单是大部分餐厅所使用的菜单形式。 (　　)

(4) 咖啡厅菜单选用品种的价格不宜过高，菜单品种比较灵活。 (　　)

(5) 菜肴的收费应与实际供应的相符。有些餐饮机构加收服务费、包房费、开瓶费等，必须在菜单上加以注明，若有价格变动要立即做出相应的处理。 (　　)

3. 体验练习

某餐厅对菜单上的冷菜进行了分析，经统计，各菜肴在某一经营时段的销售数和价格如表 6-5 所示。

表 6-5　菜肴的销售份数及价格

菜　　名	销 售 份 数	价格(元/份)
油炸河虾	50	31.5
净素火腿	130	13.5
葱油海蜇丝	100	27.00

续表

菜　　名	销 售 份 数	价格(元/份)
花雕醉凤爪	40	25.50
三鲜烤麸	30	25.50
黄泥螺	80	25.50

请计算各类菜肴的顾客欢迎指数和销售额指数。评估在变动菜单时，哪些菜应保留，哪些菜应去掉。

Chapter 7

餐饮运行与现场督导

【学习任务】

- 了解酒店全面质量管理的内容、原则和工作程序。
- 理解并掌握现场督导的内容。
- 能够根据投诉处理的原则和程序处理一般投诉。

【本章概要】

- 掌握餐饮全面质量管理。
- 明确现场督导。
- 了解餐厅投诉事故处理。



四季酒店的餐饮服务

(1) 欧式风格的“金钥匙”服务。四季饭店是北美地区第一个应用“金钥匙”服务的饭店，对饭店服务的全过程都设置了一个全新的标准。同时，饭店 24 小时为旅游者提供食宿和委托代办业务。

(2)“独特”的餐厅。四季饭店努力改变人们印象中饭店餐饮既贵且质量低的状况，所以特别重视饭店餐饮的质量。

(3)“家常菜”。四季饭店推出的家常菜系列使得旅游者能品尝到一些像在家里吃到的简单、卫生的饭菜。

(4) 多样化的美食。四季饭店推出了一种新的健康菜单。菜单中主要是一些低热量、低胆固醇、低盐的食物，同时又不牺牲食物的色和味。

(5) 免费的送报纸服务。四季饭店是北美第一家免费给客人提供报纸的饭店，他们通常将报纸和早餐一起送给客人。

(6) 全天 24 小时的送餐服务，四季饭店全天 24 小时随时向客人提供此项服务。

(7) 1 小时熨衣服务。四季饭店集团所有饭店向其客人提供此项服务。

(8) 在休息室免费提供咖啡。每天上午 5～8 点，四季饭店集团的所有酒店都会向其客人免费提供咖啡。

7.1 餐饮全面质量管理

◎ 任务导入

以学习小组为单位，对市内任意三家酒店进行餐饮服务质量检查，并进行比较，最后形成书面质量检查报告，与其他同学分享。

要求：6 个人为一学习小组，所检查的酒店需是四星级以上的酒店，检查期间要细心、全面，认真撰写检查报告。

◎ 相关知识

7.1.1 酒店全面质量管理的含义

全面质量管理起源于 20 世纪 60 年代的美国，其概念是由美国质量管理专家费根堡与朱

兰等人提出的。先在工业中运用，后推广到服务行业。

我国酒店业自 1978 年开始引进并推行全面质量管理，它运用科学的质量管理思想，改变了传统的事后检查的方法，把质量管理的重点放在预防为主上。将质量管理由传统的检查服务质量的结果转变为控制服务质量问题产生的因素；通过对质量的检查和管理，找出改进服务的方法和途径，从而提高酒店质量。其基本点是：宾客需求便是服务质量、宾客满意就是服务质量标准。以专业技术和各种灵活的科学方法为手段，以酒店全体员工参加为保证，以获得最大的社会效益和经济效益为目的，以实际效果为最终的评价点。其特点是：以无形服务为中心；以顾客满意为目的；重视人的作用和强调环境因素的影响。由此可知：酒店全面质量管理是以提高服务质量为宗旨，组织全店员工共同参与，综合运用现代管理手段，建立完善的服务质量标准和体系，在全过程中控制影响服务质量的各种因素而开展的系统的质量管理活动。

7.1.2 酒店全面质量管理的内容

酒店全面质量管理的内容和实质都在一个“全”字上，其内容主要包括以下五方面。

1. 全方位管理

酒店全面服务质量的构成因素众多，涉及范围广泛。因而，其全面质量管理必然是全方位的质量管理，既包括有形产品质量管理，又包括无形服务的质量管理；既包括酒店前台的各种质量管理，又包括酒店后台的各种质量管理。

2. 全过程管理

酒店全面质量管理是为客人服务的。而影响对客人服务质量水平的各种因素又十分庞杂。它们体现在酒店服务的各个方面，体现在酒店业务管理过程的始终。从客人消费的角度来看，从客人进店到客人离店，是一个完整的服务过程，酒店中的每项业务活动，从开始到结束，都会形成一系列的服务过程。为此，酒店全面服务质量管理，既要做好事前质量管理，又要做好事中和事后的质量管理，因而必然是全过程的管理。

3. 全员性管理

酒店服务质量是由广大员工共同创造的。它贯穿于酒店各层次人员执行酒店质量计划、完成质量目标的过程之中。前台人员直接为客人提供各种服务，后台人员通过为一线人员的工作服务而间接为客人服务，管理人员则组织前台和后台人员共同为客人服务。所以，必须把酒店全体员工的积极性和创造性充分调动起来，不断提高员工的素质，让人人关心服务质量，人人参与服务质量管理，共同把服务质量提高。

4. 全方法管理

酒店全方法质量管理是多种多样管理方法的有机结合，是在有机统一的前提下，根据实际需要，采用灵活多样的各种方法和措施，提供优质服务。

5. 全效益管理

酒店服务既要讲究经济效益，同时又要讲究社会效益和生态效益，它是三者的统一。酒

店作为企业，它所进行的经营管理活动属于市场行为、只有在获得一定经济效益的基础上，酒店才能生存与发展。同时作为社会的重要一员，酒店又必须兼顾社会效益和生态效益。从本质上说，创造社会效益和生态效益，既有利于社会发展和生态环境保护，又有利于提高酒店的知名度和美誉度，创造口碑，为酒店带来长远利益。

7.1.3 酒店全面质量管理的原则

1．坚持“以人为本，员工第一”的原则

酒店各级、各部门、各环节、各岗位的优质服务及其服务质量，都是广大员工创造的。为此，在酒店服务质量管理的全过程中，必须始终坚持“以人为本，员工第一”的原则。要始终把人的因素放在第一位，关心爱护员工，要运用行为科学理论和方法，运用各种激励手段充分调动广大员工，特别是一线员工的主动性、积极性和主人翁责任感，才能提供优质服务，做好全面质量管理工作。

2．贯彻“宾客至上，服务第一”的原则

要贯彻“宾客至上，服务第一”的原则，酒店必须以客人的活动规律为主线，以满足客人的消费需求为中心，认真贯彻质量标准，将标准化、程序化、制度化和规范化管理结合起来，加强服务的针对性，切实提高服务质量。

3．坚持预防为主，防范结合的原则

酒店服务质量是由一次次的具体服务所创造的使用价值来决定的，具有显现时间短和一锤定音的特点，事后难以返工和修补。因此，全面质量管理必须坚持预防为主、防管结合。其具体要求如下。

(1) 必须根据各项服务的实际需要，把质量管理的重点放在事先做好准备，排除各种影响服务质量的因素上面。

(2) 必须重视酒店服务质量的现场管理、动态管理和优质服务的现场发挥，从而确保提高服务质量。

4．坚持“共性管理和个性服务相结合”的原则

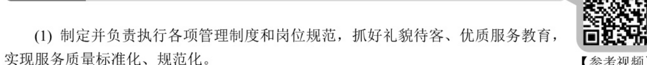

【参考视频】

酒店服务质量管理既有共性问题，又有个性问题和个性化服务。从全面质量管理的角度来看，主要是要抓住那些带有共性的、全局性的问题，同时又要重视哪些影响服务质量的个性问题。另外，还要特别提高广大服务人员的应变能力和个性化、感情化服务能力，要赞扬那些超越程度和标准的优质服务人员和事迹，以便切实提高服务质量，做好质量管理。

5．坚持定性管理和定量管理相结合的原则

酒店服务是以劳动的直接形式，即活动本身来满足客人的消费需求的。这种服务的质量标准很难用数量标准来界定，大多只能用定性说明的方法来确定其质量程度和水平。但也有些部门的质量问题和标准可以用数量来反映。因此酒店全面质量管理可

以将定性管理和定量管理结合起来，以定性管理为主。能够定量的质量问题、质量标准尽可能定量。特别是在质量检查、考核评估中，要尽量运用质量统计数据来说明问题，以此来提高酒店质量管理的客观性和科学性。



7.1.4 餐饮服务质量监督的内容

【参考视频】

(1) 制定并负责执行各项管理制度和岗位规范，抓好礼貌待客、优质服务教育，实现服务质量标准化、规范化。

(2) 通过反馈系统了解服务质量情况，及时总结工作中的正反典型事例的经验和教训并及时处理宾客投诉。

(3) 组织调查研究，提出改进和提高服务质量的方案、措施和建议，促进餐饮服务质量和餐饮经营管理水平的提高。

(4) 分析管理工作中的薄弱环节，改革规章制度，整顿工作纪律，纠正不正之风。

(5) 组织定期或不定期的现场检查，开展评比和组织优质服务竞赛活动。

7.1.5 提高服务质量的主要措施

(1) 从餐饮部经理到各级管理人员都应具备丰富的质量管理经验，并以身作则。有关质量的标准和准则，如无强有力的督查手段则不可能被所有员工自觉地全盘接受并加以维护。

(2) 关心和负责质量控制及质量维持的责任不仅是几个人的事情，只有全体人员进行全过程的管理和参与，才能有服务质量的稳定和提高。

(3) 餐饮各部门应该有清晰的职能划分，各个岗位的工作人员应该有明确的职责分工，并严格遵循服务规格和程序，才能为宾客提供高质量的服务。

(4) 对已取得的质量成果要不断加强和巩固，并坚持长期不懈地做出系统化的努力。

(5) 前台质量与后台质量必须一致，对两者的控制也应步调一致。前台质量管理的目的是确立并加强通向积极循环的机制；后台质量管理的目的是拥有可供选择的各种质量管理的策略。

(6) 随着消费变革、价格波动和服务项目的变化而提出新的质量标准和实施计划，并跟踪监督实施。

(7) 加强现场指挥，切实提高销售水平和服务质量。

7.1.6 酒店餐饮全面质量管理的工作程序



【参考视频】

在推行全面质量管理时，世界各国在质量管理中普遍运用 PDCA 工作循环的方法。PDCA 工作循环是指质量管理工作是一个不断循环的过程。其特点是：循环不停地进行，每完成一个循环就提高一步，每次循环都有新的目标和内容，质量问题才能不断得到解决。这种循环按其管理阶段来划分，可分为 4 个阶段，即计划(Plan)、实

施(Do)、检查(Check)和处理(Action)。

1．第一个环节——计划阶段

这个阶段的工作内容包括 4 个步骤：分析现状，找出存在的质量问题；分析产生质量问题的原因；找出影响质量的主要原因；制订解决主要质量问题的措施计划。

2．第二个阶段——实施阶段

这个阶段只有一个步骤即实施计划，就是按照指定的措施计划严格地去执行，同时还要注意做好各种原始记录，及时反馈执行中出现的各种情况。

3．第三个阶段——检查阶段

这个阶段也只有一个步骤即检查计划执行情况，看是否达到了预期效果，检查时要做到及时、认真、客观、公正。能真实地反映执行情况。

4．第四个阶段——处理阶段

即总结经验和教训。经过总结，把成功的经验纳入有关的标准、规范、制度中去，使质量改进的成果得到巩固和扩大；失败的教训也可作为一种收获，总结到标准化和规范化管理中去，以免重犯错误。对一时处理不了的遗留问题转入下一个循环，并把它作为制定新的质量改进方法的依据，转到下一个 PDCA 循环的第一个阶段中去。至此，才算完成 PDCA 全过程，并可继续转入下一个 PDCA 过程，如此延续下去，就成为永无止境的 PDCA 循环运动，实现全面质量管理。

毋庸置疑，一个酒店在激烈的市场竞争中要站住脚，决定的因素很多，但最根本的就是产品质量，而要抓好产品质量，质量管理工作的成败是关键。只有在制定明确的质量标准和严格的质检制度的同时，全面强化全员服务质量意识，努力提高员工素质水平，利用准确的质检反馈信息为依据，才能不断改正产品缺陷，达到保证和提高产品质量的目的。

7.1.7 常用的餐饮服务质量管理分析方法

餐饮服务质量管理分析的目的是找出存在的问题，并采取有效措施加以解决，以提高餐饮服务质量。方法主要有以下几种。

1．ABC 分析法

ABC 分析法包括以下步骤。

(1) 确定分析对象，如原始记录中的服务员工作记录、顾客意见记录、质量检查记录、顾客投诉记录等，它们是如实反映质量问题的数据。

(2) 根据质量问题分类画出排列图。

(3) 根据排列图中各类问题所占的比例找出主要问题、关键性问题。

(4) 针对总结出的问题按照轻重缓急和严重程度分别采取相应的措施加以解决。

例如，某酒店利用调查表向宾客进行服务质量问题的意见征询，共发出 150 张表，收回 120 张。其中，反映服务态度较差的 55 张，服务员外语水平差的 36 张，餐饮菜肴质量差的

24 张，酒店设备差的 4 张，失窃的 1 张。

对以上情况进行分析，并制作帕累托曲线图(如图 7-1 所示)。此图是一个直角坐标图，它的左纵坐标为频数，即某质量问题出现次数，用绝对数表示；右坐标为频率，常用百分数来表示。横坐标表示影响质量的各种因素，按频数的高低从左到右依次画出长柱排列图，然后将各因素频率逐项相加并用曲线表示。累计频率在 80%以内的为 A 类因素，即是亟待解决的质量问题。

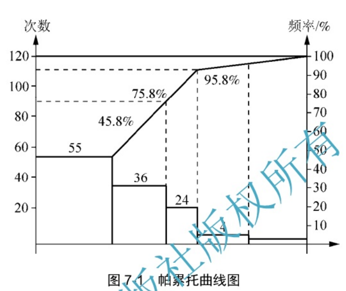


图 7-1　帕累托曲线图

2．圆形百分比分析图法

例如，某餐厅在一个星期内随机调查了 100 位顾客对餐饮服务的意见，据统计得出了百分比分析图，如图 7-2 所示。

由图分析可知，本餐厅当前需要重点解决的服务质量问题是提高服务技能和搞好清洁卫生。

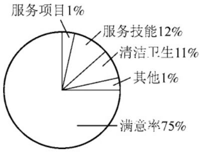


图 7-2　圆形百分比分析图

3．因果分析图法

因果分析图法就是整理、分析影响服务质量的各因素之间关系的一种方法。它通过带箭头线，将质量问题与原因之间的关系表示出来。影响服务质量的原因较多，有五大类，这就是人(Man)、设施(Machine)、材料(Material)、方法(Method)和环境(Environment)，称为 4M1E 因素。

其分析步骤如下：

(1) 找出质量问题，确定分析的内容。

(2) 发动员工共同寻找产生质量问题的原因。

(3) 将找出的原因进行整理后，按原因大小画在图上。在进行分析时，要深入调查，请各方面人员参加，以听取不同意见。对原因的分析应详细到能采取具体解决措施为止。

4．QC 小组法

QC 小组即质量管理小组，是指酒店的全体员工围绕酒店的经营战略、方针目标和现场存在的问题，以改进质量、降低消耗，提高酒店效益为目的而组织起来，运用酒店质量管理

的理论和方法开展活动的小组。QC 小组是酒店中群众性质量管理活动的一种有效组织形式，是员工参与酒店民主管理的经验同现代科学相结合的产物。QC 小组活动的具体程序如下：

(1) 调查现状。对酒店现有的服务现状进行调查评估，并根据实际情况，应用不同的 QC 工具(如调查表、排列图、柱状图、直方图、饼分图等)，进行数据的收集整理。

(2) 分析原因。对调查后掌握到的现状，要发动全体组员认真思考质量问题产生的原因及如何提高质量，并综合运用多种质量分析方法，找出制约酒店服务质量的瓶颈。

(3) 制定措施。针对酒店服务问题产生的原因及制约服务提升的因素，制订相应的措施计划。制订的措施计划必须具有可行性，并有相应的进度管理，加强预测与控制。

(4) 实施计划措施。按措施计划分工实施。小组长要组织成员，定期或不定期地研究实施情况，随时了解实施进展情况，发现新问题及时研究、调查，以达到活动目标。

(5) 检查效果。措施实施后，应进行效果检查。效果检查是把措施实施前后的情况进行对比，看是否达到了预定的目标。如果达到了预定的目标，小组就可以进入下一步工作；如果没有达到预定目标，就应对计划的执行情况及其可行性进行分析，找出原因。

(6) 制定巩固措施。达到预定的目标值后，为了保证成果得到巩固，小组必须将一些行之有效的措施或方法上升为标准，经有关部门审定后纳入酒店有关的质量管理标准或文件。

(7) 分析遗留问题。对遗留问题进行分析，并将其作为下一轮质量管理小组的工作任务。

(8) 总结成果资料。质量管理小组将活动的成果进行总结，分析活动中的得失，总结成功的经验，吸取失败的教训，从而为下一轮的服务质量管理活动打下基础。

QC 小组每次取得成果后，都能够将遗留问题作为小组下个循环的课题，因此就使小组活动能够持久、深入地开展，使得酒店服务质量管理水平不断地提升。

5．零缺陷管理法

零缺陷管理简称 ZD，也称“缺点预防”。零缺陷管理的思想主张企业发挥人的主观能动性来进行经营管理，努力使企业的产品和业务没有缺点，并向着高质量标准的目标而奋斗。把零缺陷管理的哲学观念贯彻到酒店管理过程中，使每一个员工都能掌握它的实质和内涵，树立“不犯错误”的决心，并积极地向上级提出建议，就必须有准备、有计划地付诸实施。零缺陷管理的具体步骤如下：

1）建立推行零缺陷管理的组织

通过建立组织，可以动员和组织酒店全体员工积极地投入零缺陷管理，提高他们参与管理的自觉性，也可以对每一个人的合理化建议进行统计分析，不断进行经验的交流等。

2）确定零缺陷管理的目标

确定零缺陷小组(或个人)在一定时期内所要达到的具体目标，包括确定目标项目、评价标准和目标值等。在实施过程中，采用多种形式，将小组完成目标任务的进展情况进行公布，同时要注意可能带来的心理影响。

3）进行零缺陷管理效果评价

对零缺陷管理工作的结果与预期的目标进行对比，小组确定的目标是否达到，要由小组自己评议，为此应明确小组的职责与权限。

4）建立相应的提案制度

酒店工作人员对于不属于自己主观因素造成的错误，可向零缺陷管理组长指出错误的原

因，并提出建议，也可附上与此有关的改进方案。

5）建立公平合理的表彰制度

零缺陷管理不是斥责错误者，而是表彰无缺点者，对在零缺陷管理过程中，表现优异的员工要实行奖励，以增强酒店员工消除缺点的信心和责任感。

◎ 拓展知识

7.1.8 餐饮服务质量控制的方法

根据餐饮服务的三个阶段——准备阶段、执行阶段和结束阶段，餐饮服务质量的控制可以按照时间顺序相应地分为预先控制、现场控制和反馈控制。

1. 餐饮服务质量的预先控制

所以预先控制，就是为使服务结果达到预定的目标，在开餐前所做的一切管理上的努力。预先控制的目的是防止开餐服务中所使用的各种资源在数量和质量上产生偏差。

预先控制的主要内容包括人力资源、物资资源、卫生质量与事故。

1）人力资源的预先控制

餐厅应根据自身的特点灵活安排人员班次、保证开餐时有足够的人力资源。那种“闲时无事干，忙时疲劳战”，开餐中顾客与服务员在人数比例上大失调等，都是人力资源使用不当的现象。

2）物资资源的预先控制

开餐前，必须按规格摆好餐台、准备好餐车、托盘、菜单、点菜单、预订单、开瓶工具及工作车小物件等。另外，还必须备足相当数量的“翻台”用品，如桌布、餐巾、餐纸、刀叉、调料、火柴、牙签、烟灰缸等物品。

3）卫生质量的预先控制

开餐前半小时，对餐厅的环境卫生从地面、墙面、柱面、天花板、灯具、通风口到餐具、餐台、台布、台料、餐椅、餐台摆设等都要做一遍仔细检查。发现不符合要求的地方，要安排迅速返工。

4）事故的预先控制

开餐前，餐厅主管必须与厨师长联系，核对前后台所接到的客情预报或宴会通知单是否一致，以免因信息的传递失误而引起事故。另外，还要了解当日的菜肴供应情况，如个别菜肴缺货，应让全体服务员知道。这样，一旦宾客点到该菜，服务员就可及时地向宾客道歉，避免事后引起宾客不满和投诉。

2. 餐饮服务质量的现场控制

所谓现场控制，是指监督现场正在进行的餐饮服务，使其程序化、规范化，并迅速妥善地处理意外事件。这是餐厅管理者的主要职责之一。餐饮部经理也应将现场控制作为管理工作的重要内容。餐饮服务质量现场控制的主要内容包括服务程序、上菜时机、意外事件及开餐期间的人力。

1）服务程序的现场控制

开餐期间，餐厅主管应始终站在第一线，通过亲身观察，判断、监督、指挥服务员按标准程序服务，发现偏差，及时纠正。

2）上菜时机的现场控制

掌握好上菜时机要根据宾客用餐的速度、菜肴的烹制时间等，做到恰到好处，既不要让宾客等候太久，也不能将所有菜肴一下全上。餐厅主管应时常注意并提醒服务员掌握上菜时间，尤其是大型宴会，每道菜的上菜时间应有餐厅主管亲自掌握。

3）意外事件的现场控制

餐饮服务是与宾客面对面直接交往，极容易引起宾客的投诉。一旦引起投诉，主管一定要迅速采取弥补措施，以防止事态扩大，影响其他宾客的用餐情绪。如果是服务员方面原因引起的投诉，主管除向宾客道歉之外，还可在菜肴饮品上给予一定的补偿。发现有醉酒或将要醉酒的宾客，应告诫服务员停止添加酒精性饮料；对已醉酒的宾客，要设法让其早点离开，以保护餐厅的和谐气氛。

4）开餐期间的人力现场控制

一般餐厅在工作时实行服务员分区看台负责制，服务员在固定区域服务。但是，主管应根据客情变化，对服务员在班中进行第二次分工、第三次分工……如果某一个区域的宾客突然来得太多，应该从其他服务区域抽调人力来支援，待情况正常后再将其调回原服务区域。当用餐高峰已经过去，则应让一部分员工先休息一下，留下另一部分员工继续工作，到了一定的时间再进行交换，以提高员工的工作效率。这种方法对于营业时间长的散客餐厅、咖啡厅等特别有效。

3．餐饮服务质量的反馈控制

所谓反馈控制，就是通过质量信息的反馈，找出服务工作在准备阶段和执行阶段的不足，采取措施，加强预先控制和现场控制，提高服务质量，使宾客更加满意。

质量信息反馈由内部系统和外部系统构成，在每餐结束后，应召开简短的总结会，以利于不断改进服务水平、提高服务质量。信息反馈的外部系统，是指来自就餐宾客的信息。为了及时获取宾客的意见，餐桌上可放置宾客意见表，在宾客用餐后，也可主动征求宾客意见。宾客通过大堂、旅行社、新闻传播媒介等反馈回来的投诉，属于强反馈，应予以高度重视，切实保证以后不再发生类似的服务质量问题。建立和健全两个信息反馈系统，餐厅服务质量才能不断提高，从而更好地满足宾客的需求。

7.2 现 场 督 导

◎ 任务导入

设计一现场督导的模拟场景，可以用角色扮演法进行检查模拟训练，学生分组进行，相互点评，老师最后总结。

要求：4 名学生为一个学习小组，1 人扮演督导员，1 人扮演部门主管，2 人扮演服务员。

根据督导的工作内容和要求完成该任务。

◎ 相关知识

7.2.1 巡视检查

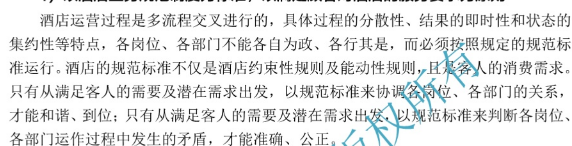
1．巡视检查的原则



【参考视频】

1）以酒店业务规范制度为标准，以满足顾客对酒店的服务要求为原则

酒店运营过程是多流程交叉进行的，具体过程的分散性、结果的即时性和状态的集约性等特点，各岗位、各部门不能各自为政、各行其是，而必须按照规定的规范标准运行。酒店的规范标准不仅是酒店约束性规则及能动性规则，且是客人的消费需求。只有从满足客人的需要及潜在需求出发，以规范标准来协调各岗位、各部门的关系，才能和谐、到位；只有从满足客人的需要及潜在需求出发，以规范标准来判断各岗位、各部门运作过程中发生的矛盾，才能准确、公正。



如果说物质产品生产企业生产的直接目的是满足需要，那么，提供服务产品的酒店的直接目的就是满足客人的需要及潜在需求。以客为主，规范运作，对酒店来说是积极的制度管理的基本体现。

2）以现场观察纠正为手段的走动管理原则

酒店运营过程的分散性和运营结果的即时性要求酒店管理者实行现场督导，走动管理。酒店管理者现场督导能及时发现运营中的问题，针对具体现场情况进行指正或纠偏，就可以提高工作质量及运营的效率。酒店管理者的“流动”督导同时能起到“补位”“救场”的作用，能在第一时间弥补因员工职业表现不当而可能产生的缺憾，能将即时结果的“负效应”降低到最低限度，做到运营过程和运营结果可控。

一些酒店的总经理坐大办公室，部门经理以下没有办公室，这不仅是节省办公场地及管理费用，而且是从酒店管理的实际情况出发的。一些酒店的总经理每天在现场至少两小时，部门经理不少于四小时已经成为不成文的规定。

3）以完善小事、细节为目的的原则

酒店生产及服务运营的过程和质量是通过小事、细节构成的，合格的酒店督导管理人员，能通过小事和细节发现运营过程各环节的问题，发现各环节之间衔接、联系中的问题，能通过运营的结果找出影响结果的小事和细节，完善并处理好这些小事和细节。

以小事、细节的完善为目的，是酒店督导管理工作的重要原则，“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”不仅是酒店从业人员的职业操守，而且是工作追求的方向。

2．巡视计划安排

1）周巡视计划安排

周巡视计划是按照七天工作周期对部属人员工作状态进行巡视。以周为评价阶段对酒店某部位或岗位的工作进行巡视，是酒店督导管理的日常基本工作。由于酒店客

流在一周内存在变化周期，因此，与之相应的酒店服务工作也就产生周期性变化。例如，周日、周一的餐饮接待规模通常小于其他时间，周五、周六通常是餐饮、客房的接待业务高峰。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就要根据周接待量的变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点日期加强巡视。

2）日巡视计划安排

日巡视计划是按照日工作周期对部属人员工作状态进行巡视。以日为评价阶段对酒店某部位或岗位的工作进行巡视，也是酒店督导管理的日常基本工作之一。由于酒店客流在一天内存在变化，因此，与之相应的酒店服务工作也就产生适应性变化。如上午主要是餐饮预订、客房客人离店时间，中午是餐饮接待、客房清扫的高峰，傍晚是餐饮、客房的接待业务高峰。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就要根据日接待变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点时段加强相关部位的巡视。

3）班巡视计划安排

班巡视计划是按照班次周期对部属人员工作状态进行巡视。由于酒店各岗位工作状态在每班次流程内存在变化周期，因此，与之相应的酒店督导工作也就产生周期性变化。例如，班前主要是接待及各种服务准备阶段，当班中主要是接待服务或操作。

为保障接待质量及工作效率，酒店督导工作就要根据班次工作内容的变化情况，做好针对性督导巡视安排，在重点时段加强巡视。

7.2.2 巡视观察

1. 巡视观察的一般步骤

1）选择观察对象

酒店服务生产工作是各岗位员工劳动完成，在岗工作人员就是酒店督导管理者观察的对象。通常酒店管理人员会按照在岗人员的工作经历与不同经验，分别进行针对性观察。同时，酒店服务生产工作是由不同工作环节组合而成的，以某项生产服务状态为着眼点，不同工作岗位的业务完成情况也可以成为酒店督导管理者观察的对象。

2）确定观察内容

观察内容选择与观察对象的确定是相对应的。在以岗位员工为对象的观察中，酒店管理人员通常会按照在职在岗人员的工作经历与不同经验，分别进行针对性观察。如对新任职员工，就要既观察工作态度，又观察工作表现，以适时提供激励或培训；而对老员工观察重点就是工作态度、个人情绪表现等，重点做好激励工作。

在以工作流程为对象的观察中，酒店管理人员通常会着眼某一重点环节，关注在该环节中突出的问题，及时纠正，以保障整个流程的运行质量。

3）选择观察方法

根据观察对象和观察要求，酒店管理人员只要使用直接现场观察和隐蔽观察两种方法，其中，隐蔽观察主要通过现场监控录像完成。

4）实施观察

观察时要做好观察记录，把发现的问题认真记录下来。

5）整理观察资料

对观察记录应当及时整理、分析现象，找出问题，研究对策，为今后的进一步研究提供依据。

2．巡视观察的要领

1）观察要全面

观察时，应当关注整个工作场面，如整个服务现场和完整的作业流程。

2）观察要有序

观察时，应当按程序观察，先观察主要对象，后观察一般对象。对主要对象的观察时间要多于一般对象。

3）观察要进行比较

观察时，对相类似的事物或现象进行比较，把岗位人员的表现与其自身或同行进行比对。

4）观察要与联想结合

心理学家认为，观察是思维的知觉，没有思维参与的观察不是真正的观察。因此，在观察各种现象时，应当积极思考，分析导致此现象的深层原因，这是酒店督导管理工作的重点。

7.2.3 现场指导

现场指导是指酒店督导管理人员，在工作现场对下属人员的工作进行指正、纠偏或评价。现场指导是酒店管理人员常用的督导方法，对于保障工作质量、改善工作氛围、提高工作效率等有直接作用。

1．准备现场指导的表述内容

由于现场指导行为是建立在了解掌握现场情况的基础上，因此，督导人员对于表达的内容在指导前应当有所准备，不能随意讲话表态，应当以指正或肯定的语言为主要内容。

2．现场指导应当明确指导对象

现场指导的对象应当明确，要针对具体岗位的工作人员进行，必须避免对现场无关人员泛泛而谈，否则，不但不能促进工作，反而会影响现场工作状态和效率。

3．现场指导应当选择恰当的时机

现场指导在明确对象后，就要找到恰当的时间，以不影响现场的工作为原则。指导时机应当遵循“指正在前”“肯定在后”的方法。所谓“指正在前”，是指以指正为主的指导，应当在岗位人员操作前提出，这样就会使员工的后续工作得到改进，最终达到改善工作质量和提高工作效率的目的；所谓“肯定在后”，是指对岗位工作的肯定性意见，应当在岗位工作人员完成操作后提出，这样就会使员工受到鼓励，坚定工作信念，在下步工作过程中更加注重质量和效率。

4．现场指导应当选择合适的场所

场所选择对指导的效果同样重要。现场指导的场所或在岗位上，或在办公室等地点，主

要根据指导内容的需要来进行选择。

5．现场指导应当选择正确的方式

现场指导必须注意运用正确的表达方式，遵循平等、尊重的原则，在语气上、词句上不能使用有损人格或过度吹嘘的语言，应句子简短，内容明确。有的酒店督导管理人员在现场指导时，总要刻意体现自己的领导权威，习惯使用指责、批评、居高临下的表达方法，这样只能适得其反。管理者应当注意自己的指导心态，明确指导的目的是指正、促进工作，不是张扬个人的管理权威。

7.2.4 询问督导



【参考视频】

1．询问的态度

酒店管理人员在工作巡视过程中，经常需要询问工作人员，询问的态度非常重要，甚至可以用“态度决定一切”来形容。询问是询问者从被询问者处了解信息的过程，如果询问者的态度让被询问者产生抵触情绪，其信息表达就会不完整、不准确甚至有错误。因此，询问者必须在询问时保持平等交流、期望得到帮助的态度，以达到被询问者“知无不言，言之有物，表述完全，重点突出”的目的，使询问工作得以有效开展。

2．询问的语言

酒店管理人员在询问过程中，使用的语言非常重要。主要体现在：一是提问应当具有启发性，问题要明确。典型的设问内容就是 5W1H，即 when(时间)、where(地点)、who 或 whom(人物)、what(事件)、why(事件发生的原因)、how(事件是怎么发生的)。二是要正确使用词汇，要用“请你”“我期望”“请配合”等词组，这样可以调整被询问者的心态，使他有平等、被尊重的感受。

3．询问的时间

为保证现场工作状态，酒店管理人员需要询问时，必须注意询问的时间，要在恰当的时机、适当的时间来完成询问工作。所谓恰当的时机，就是以不影响被询问者正常的工作状态，保证其正确懂得工作状态延续，不因接受询问打断而受到影响为基本前提，有时可安排在下班后、就餐时等非工作时间进行。所谓适当的时间，是指询问的时间长短要适度，一般在工作现场的询问不宜超过 3 分钟。

4．询问的地点

为保证现场工作状态，酒店管理人员需要安排询问时，必须注意询问的地点，要在适当的地点来完成询问工作。所谓适当的地点，就是以不影响被询问者正常现场工作状态，保证询问不受其他因素影响为基本前提，有时可安排在办公室、会议室等非工作场所进行，一般在工作现场的询问不应距离工作地点太远。

7.2.5 倾听

倾听在现场督导过程中作用非常重要，倾听不是随便听，需要技巧和方法，是完成有效沟通的基本条件。

倾听就要鼓励对方先开口。倾听别人说话本来就是一种礼貌，愿意听表示愿意客观地考虑别人的看法，这会让说话的人觉得督导人员很尊重他的意见，有助于双方建立融洽的关系，彼此接纳。另外，鼓励对方先开口可以降低谈话中的竞争意味。倾听可以培养开放的气氛，有助于彼此交换意见。说话的人由于不必担心竞争的压力，也可以专心掌握重点，不必忙着为自己的矛盾之处寻找遁词。最后，对方先提出他的看法，你就有机会在表达自己的意见之前，找我方意见一致之处。倾听可以使对方更加愿意接纳你的意见，让你在说话的时候，更容易说服对方。

倾听需要消除外在与内在的干扰。改进聆听技巧的首要方法就是尽可能地消除干扰。必须把注意力完全放在对方的身上，才能掌握对方的肢体语言，明白对方说了什么、没说什么以及对方的话所代表的感觉与意义。

倾听同时应当使用并观察肢体语言。和人谈话时，即使还没开口，内心的感觉就已经透过肢体语言清清楚楚地表现出来了。倾听者如果态度封闭或冷淡，说话者就会特别在意自己的一举一动，不愿意敞开心扉。从另一方面来说，如果听话的人态度诚恳、很感兴趣，那就表示他愿意接纳对方，很想了解对方的想法，说话的人就会受到鼓舞。合适的肢体语言包括：自然的微笑，不要交叉双臂，手不要放在脸上，身体稍微前倾，常常看对方的眼睛，点头等。

倾听时，应当避免打断他人的谈话。善于倾听的人不会因为自己想强调一些细枝末节、想修正对方话中一些无关紧要的部分、想突然转变话题或者想说完一句刚刚没说完的话，就随便打断对方的话。经常打断别人说话表示不善于聆听，个性激进，礼貌不周，很难和人沟通。



乒乓效应

“乒乓效应”是指倾听的一方要适时地提出许多切中要点的问题或发表一些意见或感想，来回应对方的说法。还有一旦听漏一些地方，或者是不懂的时候，要在对方的话暂时告一段落时，迅速地提出疑问之处。

倾听时应当注意听取关键词。所谓的关键词，指的是帽徽具体事实的字眼，这些字眼透露出某些信息，同时也显示出对方的兴趣和情绪。透过关键词，可以看出对方喜欢的话题以及说话者对人的信任。另外找出对方话中的关键词，也可以帮助自己决定如何响应对方的说法。

倾听时同时应找出重点，并且把注意力集中在重点上面。讨论问题的细节也许很有趣，客观找出对方话中的重点，并且把注意力集中在重点上面，这样才能比较容易从对方的观点了解整个问题。

◎ 拓展知识

7.2.6 饭店督导管理者应具备的能力

督导是对制造产品或提供服务的员工进行管理的人。督导要对被管理人员的生产——即产品和服务的质量与数量负责，同时也负责满足员工的需求，而且只有通过激励的手段才能使员工各尽其责，使产品和服务质量得到保障。在酒店行业中，我们知道，权力与职责是从上向下层层传递的，权力可以解释为以做好工作为目的而做出必要决策、采取必要行动的权威与能力。职责指的是，一个人必须履行某些特定责任与行为的义务，作为督导，你的成功依赖于别人的工作，而且要由他们的产品和表现来衡量。你工作的优劣程度完全视员工的工作好坏而定，员工的工作好坏又取决于你如何管理他们。

督导所涉及的最主要的管理工作包括：计划、组织、人员分配、领导、控制与评估协调、解决问题、做出决策和代表酒店。管理是一种根据特定情况的要求对行动和决策做出适当调整的能力。这种灵活的管理风格既需要理论也需要经验和才干。这种能力无法传授，只能在实际工作中培养。成功的经理人总是根据情况的需要、员工特点，将科学管理理论、人际关系理论和参与式管理理论的原则揉合起来，形成一种新的风格，被称为人本式管理。

作为一名督导，需要具备三种技能：实际操作技能、人际关系技能和宏观管理技能。

1．实际操作技能

作为督导，你所需要的实际操作技能就是完成你的员工干的工作所需要的技能。或许你不如你的员工熟练，但是，你必须了解这些工作的内容，并大体知道如何完成该项工作。这些知识对于挑选和培训员工、计划和安排本部门的工作及紧急情况下的应对都是必需的。尤其重要的是，你的实际操作技能可以提高你在员工中的可信度。因为当他们知道你也能胜任他们所担负的工作时，他们更容易接受你、尊敬你。

2．人际关系技能

人际关系技能要在实践中培养。你必须努力把员工看作独特的个体，加强你对自己和别人的认知；找出引起问题的个人品质与言行；并找到解决这些问题的方法。这是一个持久的挑战，因为没有两个人的情况完全一样。人际关系技能的最终目的是要创造一种使你的员工感到安全、自在、能对你开诚布公、愿意为你努力工作的工作氛围。

3．宏观管理技能

宏观管理技能指的是把握全局、认清部分与整体的关系的能力。这种能力在工作中不可或缺。在一个所有人都干着同种工作的部门里，很少用得到宏观管理技能。但随着督导担负的职责的复杂化，对宏观管理技能的需要也会增加。作为督导，如果你不能宏观地看待整个局势，不能指挥员工，把他们安排到最缺人手的岗位上去，这就不是管理，也是从普通员工岗位上提升起来的督导爱犯的错误。只有当你能宏观地看待形势，操纵全局，你才能真正地站到管理方这边来。

此外，督导还需要一些个人素质和技能。除了管理别人，还必须能够管理自己。自我管理还意味着要有积极的思维。按照曼茨的说法，思维有两种不同模式：积极型思维和消极型思维。积极型思考者，总是着眼于如何建设性地处理当前的问题；消极型思考者总是把目光集中到问题的难点上。要努力控制自己的情绪，因为你的情绪会影响你的员工，这种情绪甚至可以蔓延到整个部门。除了相信你自己有能力实现目标以外，你也要相信只要给员工以合理的机会，他们就会有更出色的表现。

7.3 餐厅投诉事故的处理

◎ 任务导入

学生以小组为单位，模拟处理客人投诉的情景。

要求：5 人为一组。明确处理投诉事故的程序。以情景剧的形式展示，其他同学给予评价，指导教师最后总结。

◎ 相关知识

7.3.1 餐厅投诉的含义

从饭店角度看，投诉(complaint)是客人对饭店提供的服务设施、设备、项目及行动的结果表示不满而提出的批评、抱怨或控告。由于饭店是一个复杂的整体运作系统，客人对服务的需求是多种多样的，因此无论饭店经营多么完善，都不可能百分百的让客人满意，客人的投诉是不可避免的。所以对饭店投诉的研究是非常有必要的。饭店投诉管理的目的和宗旨在于减少客人的投诉，把因客人投诉而造成的损失减少到最低，最终使客人对投诉的处理感到满意。

7.3.2 顾客投诉的类型

1．对设备的投诉

顾客对设备的投诉主要包括：空调、灯光照明、音响设备、家居与餐饮卫生等。在投诉发生之前做好检查、维修、保养工作，把投诉减少到尽可能低的限度，才是招客生财之道。

2．对服务态度的投诉

在客人的潜在意识中，他们普遍有一种要享受特权的愿望，这种特权表现在“我是客人，我需要你为我提供服务”等。在服务过程中服务员用友好、热忱的态度对待客人，客人的这种特权愿望就得到了满足。

3．对服务质量的投诉

任何客人对服务质量都会有一定的要求，无论是单独就餐的客人还是款待亲朋好友的主人，都不愿长时间地等待，食品或饮料服务不及时或者过快，都可能引起顾客的不满。

同样，客人既不愿长时间等待，也不愿被催促用餐，特别是西餐的宴会服务。

酒和饮料的质量不佳也会引起投诉。

4．对异常事件的投诉

对这类投诉，餐厅难以预见。如生意没有谈成、比赛输了球等导致顾客心情不好，在服务中稍有不慎就可能引发投诉，遇到这类问题，只要服务员的态度好，耐心解释，大部分客人都能够谅解的。

5．隐性投诉

隐性投诉是指当顾客对酒店设施设备或有关服务人员不满时，不向酒店主管部门、酒店负责人员提出投诉，而是以“用脚投票”的方式来表现不满，具体而言就是自己或者影响他人不再光顾该酒店。

隐性投诉在当今社会普遍存在。目前很多酒店在对客服务和管理员工中存在着诸多的问题，这些问题都是引起“隐性投诉”的根源，而“隐性投诉”对酒店业的发展有着很大的负面影响。因此，分析“隐性投诉”在酒店服务管理中的现象及其危害，提出相应的对策，对于酒店业的良性发展是很有必要的。

7.3.3 正确对待顾客投诉

投诉是饭店管理者与宾客沟通的桥梁，我们对客人的投诉应有一个正确的认识。投诉是坏事也是好事，它可能使被投诉者感到不快，甚至受罚，接待客人投诉也是一件令人不愉快的事，对很多人来说是一次挑战，但投诉又是一个信号，暗示饭店服务和管理存在问题。因此饭店对客人的投诉应给予足够的重视。

1．正确认识客人投诉

1）客人投诉的必然性和合理性

饭店向客人提供的是服务产品，客人有权对服务质量进行评论。客人投诉不仅意味着客人的某些需求未能得到满足，同时说明饭店的工作有漏洞。

2）客人投诉的双重性

首先，客人来自四面八方，不乏一些见多识广、阅历丰富的人。客人从自身的角度，对饭店提出了意见，有利于饭店不断改进和完善服务工作。所以客人投诉是饭店完善服务工作的一种信息来源。同时，通过投诉的处理，可以加强饭店和客人之间的沟通，了解市场需求，提高竞争力，从而争取更多的客源。因此，饭店应将客人投诉看作是发现自身服务及经营管理的漏洞，改进和提高饭店服务质量的重要途径。

其次，我们还应看到客人在服务环境或公众面前投诉，会影响饭店的声誉和形象，这是

对饭店最不利的因素。对饭店来说，争取客人不容易，留住客人更难，如果对客人投诉处理不当，客人因不满而离去，最终受损的还是饭店。而且，有些客人把不满留在心里，拒绝下次光顾，或向亲戚朋友宣泄，对饭店的损失更大。

投诉产生后，关键是饭店怎样看待投诉，采取什么方法解决投诉。英美许多成功的饭店都善于把投诉的消极面转为积极面，通过对客人投诉的处理来提高自己的服务质量，防止投诉的再次发生。因此正确认识客人投诉是正确解决客人投诉，使客人满意而归，提高饭店声誉的基础。

所以，饭店对客人的投诉应持积极、欢迎的态度，无论客人出于何种原因进行投诉，饭店都要理解客人的心理，给予充分重视，设身处地的为客人着想，及时调查，真诚的帮助客人，尽可能令其满意，重新赢得客人的好感及信任，改变客人对饭店的不良印象。

2．处理客人投诉原则

客人投诉的原因及目的各不相同，如一部分客人在遭遇不满后要求在物质上得到补偿以求得到心理平衡；而另一部分人则更注重的是得到精神上的满足，他们渴望得到酒店的重视与尊重。在受理这一类顾客投诉的过程中，应特别注意维护对方的自尊心，每时每刻都让其感觉自己受到重视。结合我自身的工作经验，我认为无论处理哪一类客人投诉，都应注意遵守以下四项基本原则。

1）把握处理投诉的最佳时间

处理投诉要掌握最佳时间，对于客人来说，等待处理投诉是一个漫长的过程，因此迅速到场处理即为处理投诉赢得先机。同时也让客人感觉酒店方对客人提出意见的重视，为下一步处理打下基础，否则将会派生出其他投诉或重大投诉。

2）真心诚意地帮助客人解决问题

客人投诉，说明饭店的管理及服务工作尚有漏洞，服务人员应理解顾客的心情，同情客人的处境，满怀诚意地帮助客人解决问题。服务人员只有遵守真心诚意地帮助客人解决问题的原则，才能赢得客人的好感，才能有助于问题的解决。

3）绝不与客人争辩或解释

当客人怒气冲冲前来投诉时，首先，应认真倾听客人的讲话，切记不要打断客人或做无谓的解释，然后对客人的遭遇表示歉意，还应感谢客人对酒店的爱护。即便客人错了，也应将“对”让给客人，当客人情绪激动时，服务人员更应注意礼貌，绝不能与客人争辩。如果不给客人一个倾诉的机会，而与客人争输赢，表面上看来服务人员似乎赢了，但实际上却输了。因为，当客人被证明错了时，他下次再也不会光临这家酒店。如果服务人员无法平息客人的怒气，应请管理人员来接待客人，解决问题。

4）不损害酒店的利益

首先，管理人员对客人的投诉进行解答时，必须注意合乎逻辑，不能推卸责任或随意贬低他人。因为，采取这种做法，实际上会使服务人员处于一个相互矛盾的地位，一方面希望酒店的过失能得到客人的谅解，另一方面却在指责酒店的一个组成部分。

其次，管理人员在处理投诉时，在解决客人“求补偿”的问题时，补偿基本上以酒店产品为主，切忌以现金作为处理投诉的筹码。

7.3.4 处理投诉的程序

1．顾客投诉心理分析


【参考视频】

1）求发泄的心理

顾客在碰到令他们烦恼、恼怒的事情之后，或者被讽刺挖苦甚至被无礼对待、辱骂之后，心中充满怒火、怒气，要利用投诉的机会发泄出来，以维持他们的心理平衡。

2）求尊重的心理

顾客希望他的投诉是对的，应得到同情、尊重，希望有关人员能够重视他的意见，向他表示歉意，并立即采取行动。

3）求补偿心理

顾客在蒙受了一定的损失后向有关部门投诉时，希望能补偿他们的损失，这是一种普遍的心理。如食物不洁希望退换或打折等。

许多情况下，顾客投诉的目的是综合性的，既有经济上的需求，又有心理上的需要。

2．处理顾客投诉的主要程序

(1) 承认顾客投诉的事实。为了更好地了解顾客所提出的问题，必须认真听取客人的叙述，使客人感到他的问题受到了重视。倾听时应注视客人，不时点头示意表示理解明白，并表示歉意。

(2) 表示同情和歉意。应设身处地考虑分析问题，对客人的感受要表示理解，用适当的语言给客人以安慰，如“谢谢您告诉我这件事。”“对于发生这类事件，我感到很遗憾。”“我完全理解您的心情。”等。

假如餐厅对客人提出的抱怨或投诉事宜负责，或者将给予一定赔偿，这时餐厅应向客人表示歉意，并说：“我们感到十分抱歉，先生。我们将对此事负责，感谢您对我们餐厅提出的宝贵意见。”在与客人交谈的过程中，注意用姓名来称呼客人。

(3) 同意客人要求并决定采取措施。当我们接到投诉时，应理解顾客的心情，明白投诉事件的经过，当我们采取补救措施时，应征得顾客的同意，我们应将要采取的措施内容或行动计划有礼貌的通知客人，这样才会有机会使客人的抱怨变为满意，并使客人产生感激的心情。我们可采用问询语的方式以征求客人对即将采取改正措施的认可和同意。如“王先生，我们这样处理，您看是否合适？”“李小姐，假如我这样去做，您觉得可以吗？”等。

(4) 对客人的批评指教要充满感激之情。我们经常会看到有许多餐厅有这样两句广告词：“如果满意，请告诉你的朋友，如果不满意，请你告诉我。”如果客人遇到不满意的服务，他不告诉餐厅服务人员，也不提出投诉，但他把自己的不满告诉他的客人和朋友，这样就会极大地影响餐厅的未来客源市场，影响餐厅的声誉。为此，当餐厅遇到客人的批评、抱怨甚至投诉的时候，不仅要欢迎，而且要表示感谢。感谢客人给餐厅重新改正的机会。例如：“谢谢您，刘先生，您及时让我们知道服务中的差错，太感谢您了！”

(5) 要认真落实补偿客人投诉的具体措施。处理顾客投诉并获得良好效果，其中重要的一环便是落实、监督、检查自己采取的纠正措施。其一，要使改进措施顺利进行；其二，要使服务设施及服务水准均处于最佳工作状态；其三，要了解客人对处理结果的满意度。许多对餐厅怀有感激的客人，往往是那些因投诉问题得到妥善处理而感到满意的客人。



知识小链接

投诉事故的服务标准

四川某餐厅投诉事故的服务标准，如表 7-1 所示。

表 7-1　投诉事故的服务标准

服务程序	服务标准
接受投诉	(1) 遇到客人投诉时需要有礼貌、耐心接待； (2) 表示对客人投诉的关心，是客人平静下来； (3) 倾听客人的投诉； (4) 真诚地向客人致歉，正面回答客人的问题； (5) 不可与客人发生争执； (6) 不得推卸责任或解释
处理投诉	(1)了解客人最初的需要； (2) 找有关人员进行查询，了解实际情况； (3) 积极寻求解决办法； (4) 与客人共同协商解决办法，不得强迫客人接受； (5) 协商后，按双方认可的办法解决客人问题； (6) 向客人致歉
善后处理	问题解决后，店方应再次以总经理名义致信向客人致歉

◎ 拓展知识

7.3.5 处理投诉的技巧

(1) 接待投诉的客人时，首先要进行自我介绍，如：姓名、职务。

(2) 保持冷静理智，要设法消除客人的怨气。比如：请客人坐下来慢慢谈，同时为客人倒上一杯水等。

(3) 聚精会神地聆听顾客投诉，先让客人把话说完，切勿胡乱解释或随便打断客人的讲述。

(4) 客人讲话时，要表现出足够的耐心，决不能随客人的情绪波动而波动，不得失态，即使遇到一些故意挑剔、无理取闹者，也不应大声争辩，而要耐心听取意见，以柔克刚，使

事态不致扩大或影响其他客人，客人在投诉时吵闹或喧哗，应将其与其他客人分开，或到办公室，或到房间去沟通，以免影响其他客人。

(5) 讲话时要注意语音、语调和音量的大小。

(6) 接待客人时，要慎用“微笑”，否则会使客人产生“出了问题，你还幸灾乐祸”的错觉。

(7) 认真倾听客人投诉，同时在《客人投诉处理记录表》上记录好投诉的内容，客人姓名、投诉时间等。可使投诉者说话速度放慢，并使之感到酒店对此投诉的重视，能缓解一下客人愤怒的情绪。

(8) 对客人的心情表示同情、理解和道歉，(即使是客人反映不完全属实，或我们没先出错，也不要让客人感觉不舒服和不愉快)。使客人感受到受尊重，从而减少对抗情绪。

(9) 对客人反映的问题立即着手进行了调查和处理，切勿轻易做出权力范围外的许诺。

(10) 如客人丢失物品或财物，无法确认责任的，要及时报警，由公安机关处理。



TQM 全面质量管理方法

Tom 是一名酒店前台经理，不过与一般前台经历不同的是，他除了要做好前台登记、结账工作外，还需要与其他部门职员组成一个小组，负责分析酒店内管理上出现的问题并加以解决。这在分工明确、鲜有跨部门共同组团合作的酒店业界实属罕见。但正是因为这样一种特殊的管理方式，使得 Tom 所在的朗廷酒店集团年营收比其他对手企业高了 12%左右。

“这是一种‘管理’管理绩效的方法，叫做 TQM，即 Total Quality Management，全面质量管理，综合质量管理专家的思想精髓，我们认为是一种全员、全过程、全企业的品质经营。它指一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到永续经营和管理途径。”朗廷酒店集团 TQM 总监 Ray Leung 说。相比较其他酒店集团，拥有“朗廷”和“朗豪”两大高端酒店品牌的朗廷酒店集团进入内地市场的时间比较晚，目前在内地酒店数量也不多，但接下来，依托上级集团的地产资源优势，朗廷计划在内地大展拳脚，急速扩张。可是，如今内地酒店市场竞争激烈，光是强调豪华硬件已经不够，于是朗廷开始了“以内养外”的练内功竞争法，另辟蹊径地运用 TQM 来提升酒店业绩。在香港就“试水”这种管理方式时，效果明显。酒店的中层管理人员都参与到这个项目中去，起到示范作用。

案例思考：

根据材料内容总结酒店全面质量管理的内容及方法。



本章小结

本章以餐饮企业服务质量管理为出发点，介绍了餐饮服务质量管理的内容，餐饮服务质

量管理的原则，餐饮服务质量控制管理的工作程序；能对餐饮服务质量进行现场全程监控与管理；并且能够正确处理顾客投诉。为从事餐饮领班、主管岗位打下良好基础。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 如何理解餐饮服务质量的含义？

(2) 餐饮服务质量管理的内容有哪些？

(3) 如何更好地进行全面质量管理？

(4) 在实际工作中如何运用餐饮质量管理的 PDCA 循环法？

(5) 处理投诉应注意的几个原则是什么？

2. 判断是非

(1) 餐饮产品质量管理包括：酒店内部管理和国家及地区的外部影响。 ( )

(2) 根据经营实践，只要有高质量的市场调查研究，就可以有高质量的产品开发与设计。 ( )

(3) 生产过程是餐饮产品形成的关键过程，也是实现产品质量的具体过程。 ( )

(4) 只要全面强化全员服务质量意识，就能达到保证和提高产品质量的目的。 ( )

(5) 酒店督导人员在进行现场指导时，当明确对象后，就要找到恰当的时间，以不影响现场的工作为原则。指导时机应当遵循“肯定在前”“指正在后”的方法。 ( )

3. 体验练习

参观 3 家酒店，收集每家酒店处理投诉的方法及程序，汇总之后对比哪家酒店的处理投诉制度最完善合理，简单说明原因。

Chapter 8

餐饮原料管理

【学习任务】

- 掌握餐饮采购与验收的流程与标准。
- 了解餐饮原料的库存管理知识。
- 能够熟练运用餐饮物资管理知识，为餐饮企业促进销售，节约成本。

【本章概要】

- 掌握餐饮原料的采购与验收。
- 了解餐饮原料的库存管理。
- 掌握餐饮成本控制与经营分析的方法。



小肥羊餐饮连锁企业的采购案例

以集中采购和物流配送为例，小肥羊餐饮经营的食品原料种类繁多，季节性强，品质差异大。如何发挥集团采购优势，统一调度配送资源，降低运营成本，是小肥羊垂直一体化运营体系的关键因素。

因此，小肥羊成立了物流配送分公司，在内蒙古包头、内蒙古锡林浩特设立了一级分拨中心，在北京、上海、深圳、山东、陕西、河南、河北、甘肃、新疆 9 个地区设立了二级分拨中心。业务范围覆盖全国 32 个省市自治区，拥有 20 大类、6000 多个品种适合全国统配的物料资源，并承担分布在 11 个分拨中心的近 3000 个地方采购物料的配送，作为小肥羊餐饮经营的集中采购、配送、仓储的后勤保障。

小肥羊借助金蝶 EAS 系统实现了物流配送体系的有效运作，对食材进行集中采购和统一配送，各门店在系统中上报采购需求，集团进行汇总分析后制订统一的采购计划，通过统一的供应商管理和价格管理平台，进行集中采购和财务结算，有效降低了物料的采购成本，提高了小肥羊集团的整体竞争优势。

同时，集团总部将物流业务系统延伸到连锁店，根据系统中下属企业的要货申请，在集团内进行库存物资的分配、平衡，下达统一的集团内部配送指令，使连锁店与物流公司的业务形成闭环，从而集中资源的有效优势来解决连锁店的原材料供应，降低连锁店运营成本。

如今，餐饮企业竞争非常激烈，要想做到顾客盈门，口碑好，提供优质的餐饮产品是必需的。而餐饮原料的采购、验收和库存保管直接影响菜肴的质量，影响餐厅的经济效益。要想提供优质的餐饮产品，并确保所提供的菜品质量能够始终如一，就必须从食品原料质量的管理抓起。

8.1 餐饮原料的采购与验收

◎ 任务导入

某餐厅在成立时招聘了一位采购人员，此采购人员负责联络一系列相关供应商，并且该采购人员从他原来工作的餐厅挖了一批厨房精英过来。

在此期间，通过高价采购的方式来收取供应商回扣(供应商也是他自己人)，该采购员从中获利。一年之后，该采购员开了一家与此餐厅一样的餐厅，打算等时机成熟后，将他挖过来的厨房精英连同现在他所在餐厅的一批优秀服务员一起带走。

问题：你认为该酒店的采购验收存在哪些漏洞？应如何避免？

◎ 相关知识

8.1.1 餐饮原料的采购


【参考视频】

采购是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。采购是一个商业性质的有机体，为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。餐饮原料的采购直接关系着餐厅的利润，因此餐饮原料采购活动必须考虑以最适当的总成本，于最适当的时间，以最高的效率，获得最适当质量、最适当数量的原料，并能保持物料源连续性的一种采购技术。

1．采购人员应具备的素质

1）采购人员的角色

(1) 采购员扮演着菜肴成本控制员的角色。餐饮产品成本的构成主要包括原材料成本和调料的成本，原材料的成本是产品成本的主要组成部分，而决定原料成本的关键就是原材料的采购价格。餐饮产品原材料由于其鲜活，含水分高低取决于采购人员对原料价格的把握，采购价格的高低将直接影响到菜肴的成本。从这一意义上讲，采购员是菜肴成本的控制员。

(2) 采购员扮演着菜肴创新的信息员角色。菜肴创新是当今许多餐饮部门最为关心的事情，如何创新，怎样创新不仅取决于厨师能力和水平，还取决于采购员对采购信息的把握。餐饮采购员由于经常进出于一些原料供应市场及特殊原料的产地，对各地烹饪原料的市场供给情况非常熟悉。采购人员将各种原料的供给及变化的信息，及时地反馈给厨师长，对厨师菜肴的创新提供了许多新的信息。

(3) 采购员扮演着菜肴质量的控制员。俗话说得好：“巧妇难做无米之炊”。采购人员所采购原料品质的好坏将直接影响菜肴的质量。作为烹饪原料，由于其产地的不同，季节的差异，野生还是圈养等品质差异很大，如果从原料的采购就把好了质量关，就能确保厨师生产加工菜点的质量。

(4) 采购员扮演着菜肴销售时的推销员。现在的许多饭店对一些海鲜、河鲜采用的是明档销售的方法，客人就像在超市购物，可以自由挑选，其随意性很大。由于采购人员对原料价格、性能等比较了解，与点菜的服务员相比更具有说服力，其在客人面前对原料的评价会起到意想不到的推销效果。

2）餐饮采购员职业素质要求

从采购员扮演的这四种角色看，对餐饮采购员人选的素质提出了很高的要求。

(1) 作为一名采购员首先应了解餐饮部的经营与生产环节。采购员要熟悉餐饮部的菜单，熟悉厨房加工、切配、烹调的各个环节的要求，了解本饭店本餐饮企业的市场定位，掌握各种原料的消耗情况、加工的难度及烹调方法及特点；及时掌握原料的库存情况及经营动态。

(2) 掌握原料知识，要懂得如何选择各种原料，了解不同原料的质量、规格和产

地，不同季节原料的特点。一名优秀的采购人员对各种烹饪原料的性能、产地应做到了如指掌，凭着多年的采购经验，对原料的品质鉴定有一些独特的方法。

(3) 了解食品供给市场行情，要熟悉饭店周边市场的行程，熟悉各批发商和零售商。作为采购人员应及时了解原料市场的供给情况，熟悉市场行情，并且与供应商保持良好的合作关系，及时掌握市场价格的变动。

(4) 要诚实可靠，具有进取精神和良好的职业道德。灵活多变的价格，需要诚实可靠的采购员，也许正是这样的原因，一些中小城市的饭店采购员都与管理方有一种特殊的关系。同时由于采购员工作的特殊要求，采购员的工作时间较为特殊，有时为了保证原料的新鲜，必须早上四点钟出发，趁早赶到市场，在中午营业前必须赶回，以确保正常营业。这样的工作不仅需要一个较好的身体素质，更需要一种可贵的职业道德。

2．采购部在酒店中的作用

1）为酒店的运营提供物质保证

采购部要根据酒店的生产经营主向，按时、按质、按量提供各种物资，以确保酒店正常运行。

2）为酒店提高服务质量创造重要条件

提高酒店的服务质量，有赖于员工的素质和物资的品质以及两者的结合程度。

3）采购部是控制经营成本，提高经济效益的重要环节

搞好采购管理，可以节约物资耗用，提供价格合理、品质优良的原料，实现尽可能少的资金占用，对降低酒店经营成本有重要意义。



【参考视频】

3．采购部的基本任务

采购部的基本任务是：对全店的物品采购工作进行计划、组织和控制，保证全店物资供应，直接对本店总经理或主管经理负责；贯彻勤俭节约的方针，提高酒店的经济效益。其具体的工作是：负责物资采购计划的编制，在职权范围内，负责制定和审批物品采购申请计划；按质、按量、按时并以合理的价格采购酒店所需各项物品；负责对本酒店各类物质进行采购、验收、储存和发放；收集、分析物资在流动中各环节的情况和各方面的信息反馈，提供和改进物资管理和使用的各项措施。

4．餐饮原料采购的组织形式

餐饮原料的采购，包括订货和购物两个基本环节，根据酒店的管理体系、餐饮规模和人员等情况，餐饮原料采购主要有以下三种组织方式。

1）采供部负责采购

这种采购组织形式是：由餐饮部门提供采购的申请和要求，由酒店采供部统一采购。

餐饮原料由酒店采供部负责采购的优点是利于专业化管理，便于资金和采购成本的控制。

2）餐饮部负责采购

这种采购组织形式就是：餐饮部负责所有餐饮原料的订货和购物业务，该形式的

优点是能根据餐饮业的业务状况，灵活及时的采购，便于控制数量和质量。不足之处是缺乏制约，容易出现财务漏洞。

3）餐饮部和采供部分工采购

分工采购，即由餐饮部负责鲜活原料的采购；采供部负责可储存原料和物品的采购。

餐饮部和采供部分工采购的优点是比较灵活，能及时满足餐饮业务活动的需要，也有利于采购成本的控制。不足之处是多头采购，会给管理与协调工作带来不少麻烦。

5．采购运作程序的制定

采购程序的制定是采购工作的核心之一。实施采购首先要制定一个有效的工作程序，使从事采购的有关人员和管理人员都清楚应该怎样做、怎样沟通，以形成一个正常的工作流程，也使管理者便于履行职能，知道怎样去控制和管理。各店可根据自己的管理模式，制定符合本店的采购程序，但设计的目的和原理是相同的。

通常的餐饮原料采购程序：餐饮部所需要的食品原料应向贮藏仓库申请，申领应通过正式的申请手续——领料单；仓库根据申领手续发放，所有食品原料都必须经过这一手续获得。发放的食品原料既可以是仓库本身保管贮藏的，也可以是当天经验收合格的新鲜的食品原料。

餐饮部和仓库分别通过采购申请单向采购部门提出订货要求。餐饮部的订货品种是除仓库库存之外的食品，通常为新鲜食品；仓库订货的是需要储存保管的食品，当库存量低于规定的数量时，就要提出申购，备足必要的库存量。

当采购部门接到订货申请之后，通过正式的订购单手续向供应单位订货，同时给验收部门一份订购单，以备收货时核对。

订货后，供应单位或个体经营者如果是送货上门，则由验收部门验收合格后转送入库；如供应单位不提供送货服务，则由采购部门承运回来，交验收部门验收入库。当验收部门收到餐饮部订购的新鲜食品时，应立即通知餐饮部通过申领手续及时领去。

对于单据的处理，应使各部门明了：各项工作都应该把向生产部门及时提供适质、适价、适量的食品为目标；各部门在提供食品时都有各自的责任；管理者应严格按采购程序对采购过程进行督导和管理。

6．采购质量的控制


【参考视频】

要保证餐饮产品的质量始终如一，酒店使用的食品原料的质量也应该始终如一。食品原料的质量是指食品原料是否适用。越适于使用，质量就越高。

餐饮管理人员应在确定本企业的经营目标和编制有关计划时规定食品原料的质量标准。采购部经理或成本控制人员应当在其他经管人员的协助下，列出本企业常用的需采购的食品原料的目录，并用采购规格书的形式，明确规定对各种食品原料的质量要求。

1）采购规格书

采购规格书是以书面的形式对餐饮部要采购的食品原料规定详尽的质量、规格等要求的企业采购标准文档。

所有采购规格书都应包括以下内容：产品通用名称或常用商业名称；法律法规确定的等级、公认的商业等级或当地通用的等级；商品报价单位或容器；基本容器的名称和大小；容器中的单位数或单位大小；重量范围；最小或最大切除量；加工类型和包装；成熟程度；防止误解所需的其他信息。

一份实用的采购规格书，可以成为订货的依据、购货的指南、供货的准则、验收的标准。

2）采购数量的控制

编定采购规格书之后，其质量标准可使用相当长的一段时间，而采购数量标准却需要经常修改。一般来说，企业需每天修改数量标准。

(1) 鲜活食品原料采购的数量控制。鲜活食品原料的不可久存的特点决定了酒店必须遵循先行消耗库存原料，然后才能进货的原则。因此，采购的第一步工作便是掌握食品原料的现有库存量，并根据营业量预算，决定下一期营业所需的原料数量，然后算出采购数量。

采购鲜活原料通常有两种方法：日常即时采购法和长期订货法。

日常即时采购法适用于采购消耗量变化较大、有效保存期短暂因而必须经常采购的鲜活类原料，如新鲜肉类、禽类、水产海鲜类原料。这种方法较为简单，但要求食品管理员每天巡视各贮藏室，对各种有关原料进行盘点，记录实际库存量，并根据营业量预算和具体情况决定所需原料数量和采购数量。酒店通常都自行设计“市场订货单”，把酒店日常需要的食品原料分类列出。表中除“原料名称”栏外，应有“现存量”“应备量”“已订量”“需购量”栏，同时还应设置“市场报价”栏，这在各供货单位对同一原料供应价格不一的情况下十分有用。酒店食品管理员把这些价格分别填入相应的位置，便可根据具体情况决定向哪个单位订货。价格虽然是主要决定因素之一，但最重要的却是该单位的供货必须能符合酒店的采购规格标准。

长期订货法适用于某些鲜活类食品原料，如面包、奶制品、某些水果、蔬菜等，其消耗量一般变化不大的原料。

长期订货法可以有两种形式：一是酒店与某一供货单位商定，由供货单位以固定的价格，每天或隔数天向酒店供应规定数量的某种或某几种食品原料。例如，酒店可与某食品公司签订采购合同，由食品公司每天供应 5 箱鸡蛋，酒店不再每天进行采购联系。价格预先商定，数量固定不变，直到酒店或食品公司感到有必要增加或减少时再重新协商决定。二是要求供货单位每天或每隔数天把酒店的某种或某几种原料补充到一定的数量。这就要求酒店对所有有关原料逐一确定最高储备量，而为了防止补充后会超过最高储备量，酒店通常使用一种“采购定量卡”，借此对每次进货的数量加以控制，而这又需要专人负责每天进行盘点，记录各种原料的实际库存量，然后在供货单位前来送货时，通知其各种原料的需购量。

长期订货法主要用于采购鲜活食品原料。在酒店营业量相对稳定时期，使用此方法比较方便可靠。长期订货法也可以应用于某些消耗量较大，需要隔天补充的酒店物资的采购，如餐厅所需的纸餐巾、纸餐匣等。这类物品的大量储存，无疑会占用大量仓库面积，因此不如采用长期订货的方法，定期由供货单位供应。

(2) 干货类食品原料采购的数量控制。尽管干货类食品原料不像鲜活类食品原料那样容易变质，可以较大批量地进货，但这可能造成积压和资金占用。从财务角度来说，这种资金占用是一种机会成本，即由于把资金花在食品原料上而不得不放弃其他最佳选择所产生的效益价值。因此这类原料的采购量也必须进行控制，以尽量降低实际库存量，这样做对减少库

房占用、防止偷盗、节省仓库劳力都有好处。干货类食品原料的采购一般有两种方法：定期订货法和永续盘存卡订货法。

干货类食品原料采购中最常用的方法是定期订货法。干货类原料的较大储存有效期使得减少进货次数成为可能，从而使食品管理员有更多的时间去处理鲜活类原料的采购事务。订货间隔时间通常根据酒店关于原料储备占用资金的定额规定来确定。每到订货日期，食品管理员对库房进行盘点，然后决定采购订货数量，计算方法如下。

订货数量=下期需用量-实际库存量+期末需存量

其中，期末需存量是指每一订货期末酒店必须剩下的足以维持到下一次送货日的原料储备量。决定期末需存量，必须考虑该原料的日平均消耗量及订购期天数(即发出订购通知至原料入库所需的天数)，另外还应考虑天气原因或交通运输等原因可能造成的送货延误的情况，以及下期内可能突然发生的原料消耗量增加等因素。为了在特殊情况下确保原料供应，酒店一般还应在期末需求量中加上保险储备量，保险储备量通常是订购期内需要量的 50%。所以期末需存量实际上是：

期末需存量=(日平均消耗量×订购期天数)×150%

永续盘存卡订货法也称为订货点订货法或定量订货法。永续盘存订货法比定期订货法能更有效地控制采购工作，但另一方面却又要求酒店配备专门人员管理永续盘存卡。小型酒店一般都觉得这种方法不方便、不经济，但大型酒店则多使用这种方法。

每一种原料还都必须建立一份永续盘存卡，用以登录进货和发货数量；每一种原料还须有预定的订货点量和最高储备量。所谓订货点量，就是指定期订货法中的期末需存量，在此指当某种原料的储备量下降到应该立即订货时的数量。因此订货点量的计算为：

订货点量=(日平均消耗量×订购天数)×150%

最高储备量的确定，要考虑诸多因素，如仓库面积、酒店确立原料资金占用额、订货周期、每日消耗量、供货单位最低订货量的规定等。一般酒店的仓库容量都显紧张，主要原因是在建造时未曾给予应有的重视。因此，酒店必须根据现有面积决定全部原料的储存量，然后根据各种原料的特点分配具体的储存量。例如，大箱包装材料的原料，如果进货太多，必然占用大量仓库面积，因而必须确立较低的最高储备量。

酒店对原料资金占用额的规定也影响最高储备量的确定。如果酒店资金不足或并不宽裕，那么，多次小量的订货方法就比较妥当。

酒店规定的订货周期也影响最高储备量的确定，更重要的当然是原料的每日消耗量，如果消耗量大，而规定的订货周期又长，那么，最高储备量必须相当大。其次，还得考虑供货单位关于最低订购量的规定。

根据以上各种因素，酒店不难确定出比较合理的各种原料的最高储备量。最高储备量可以指某种原料在最近一次进货后可以达到但一般不应超过的储备量，但也可指某种原料在任何时候都应保持的储备量。此处是指某种原料在最近一次进货后可以达到但一般不应超过的储备量。

永续盘存卡由食品成本管理员保管，用以登记各种原料的进货和发货数量。由于每种原料都有订货点量，管理员不必每天进行实际库存盘点，只要根据永续盘存卡账面数字，当结余数降至或接近订货点量时，便可发出订货通知。订货数量的确定较简单。

订货数量=最高储备量-(订货点量-日平均消耗量×订货期天数)

以上几种是酒店常用的控制采购数量的方法。值得注意的是，无论使用何种方法，订货数量的最后确定，必须根据当时的具体情况，既要考虑当时营业量增长或下降的趋势，又要注意市场供应的变化。

7．采购价格的控制


【参考视频】

有效的采购工作目标之一是用理想的价格获得满意的原料和服务。原料的价格受各种因素的影响，诸如市场的供求状况、餐饮的需求程度、采购的数量、食品本身的质量、供应单位的货源渠道和经营成本、供应单位支配市场的程度、其他供应者对其影响等。针对这些影响价格的因素，可以采取以下方法降低价格，保证原料的质量，以实现对采购价格的控制。

1）规定采购价格

通过详细的市场价格调查，酒店对餐饮部所需的某些原料提出购货限价，规定在一定的幅度范围内，按限价进行市场采购。当然这种限价是酒店派专人负责调查后所获得的信息。限价品种一般是采购周期短、随进随用的新鲜物品。

2）规定购货渠道和供应单位

为使价格得以控制，许多酒店规定采购部门只能向那些指定的单位购货，或者是只许购置来自规定渠道的原料，因为酒店预先已同这些供应商议定了购货价格。

3）控制大宗和贵重原料的购货权

贵重和大宗食品原料的价格是影响餐饮成本的主体。因此，有些酒店规定由餐饮部提供使用情况的报告，采购部门提供各供应商的价格，具体向谁购买由酒店决策层确定。

4）提高购货量和改变购货规格

大批量采购可以降低购货单价。另外，当某些原料的包装规格有大有小时，如有可能，大批量地购买厨房可以使用的大规格包装的原料，也可降低单位价格。

5）根据市场行情适时采购

当某些食品原料在市场上供过于求、价格十分低廉而又是厨房最需要的，只要质量符合标准并有条件储存，可利用这个机会购进，以减少价格回升时的开支；当原料供小于求，价格上涨时，采购量则尽可能减少，只要能满足短期生产即可，等价格稳定时再行采购。

6）尽可能减少中间环节

绕开不必要的供应单位，从批发商、生产商或种植者手中以及市场直接采购，往往可获得优惠价格。

8.1.2 验收管理


【参考视频】

酒店采购部门负责管理餐饮原料的验收工作是保障酒店餐饮原料新鲜、安全的重要环节。采购验收工作虽不直接向客人提供服务，但其工作的好坏将直接影响到整个酒店向客人提供服务的质量。因此，做好酒店的餐饮原料的验收工作的管理是十分重要的，有利于提高酒店的服务质量和经济效益。

1. 餐饮原料验收人员的要求

(1) 健康的体魄。
(2) 能够熟练使用验收的各种设备和工具。
(3) 对物品的采购规格非常清楚。
(4) 具有鉴别原料品质的能力。
(5) 懂得各种票据处理的方法和程序，熟悉企业的财务制度。
(6) 诚实守信，对企业忠诚。

除此之外，验收人员还要做到验收后的物品项目与供货发票和订购单项目相符，供货发票上开列的重量和数量要与实际验收的物品重量、数量相符，物品的质量要与采购规格书相符，物品的价格与企业所规定的限价相符。

2. 餐饮原料验收的任务

(1) 根据采购规格书，检验各种餐饮原料的质量、体积和数量。
(2) 核对餐饮原料的价格与既定的价格或原定价是否一致。
(3) 给易变质原料加上标签，注明验收日期，并在验收日报表上正确记录已收到的各种食品原料。
(4) 验收员应及时地把各种餐饮原料送到贮藏室或厨房，以防变质和损失。

3. 合适的验收场地

验收的位置好坏、验收场地的大小直接影响到货物交接验收的工作效率。理想的验收位置应当设在靠近贮藏室，货物进出较方便的地方，最好也能靠近厨房的加工场所。这样便于货物的搬运，缩短货物搬运的距离。验收要有足够的场地，以免货物堆积，影响验收。此外，验收工作涉及许多发票、账单等，还需一些验收设备工具，因此需要设有验收办公室。

4. 实用的验收设备和器材

验收处应配置合适的设备，供验收时使用。比如磅秤，就是最主要的设备之一，磅秤的大小可根据酒店正常进货的量来定。验收既要有称大件物品的大磅秤，又要有称小件、贵重物品的台秤和天平秤。各种秤都应定期校准，以保持精确度。

验收常用的工具有：开启罐头的开刀、天平秤、温度计、暗箱、起钉器、纸板箱切割工具、开纸板箱的尖刀、剪刀、榔头、铁皮切割刀、起货钩、搬运货物的推车、盛装物品的网篮和箩筐、木箱等。这些验收工具既要保持清洁，又要安全、保险。

验收部门常用的票据有：验收单、验收标签、购货发票、收货单、食品原料质量标准手册等。

5. 科学的验收程序

1) 根据订购单或订购记录检查进货

要根据订购单上的信息严格的对货物进行检查和核对。

2) 根据供货发票检查货物的价格、质量和数量

(1) 凡可数的物品，必须逐件清点，记录下正确的数量。

(2) 以重量计数的物品，必须逐件过秤，记录下正确的重量。

(3) 对照采购规格标准，检查原料的质量是否符合要求。

(4) 抽样检查箱装、匣装、桶装原料，检查是否足量、质量是否一致。

(5) 发现原料重量不足或质量不符需要退货时，应填写原料退货单，并取得送货人签字，将原料退货单随同发票副页退回供货单位。

3）办理验收手续

当送货的发票、物品都经验收合格后，验收人员要在供货发票上签字，并填写验收单，以表示已收到了这批货物。也有些单位根据经营要求设计验收单，在验收完毕的物品上加盖验收章，在供货发票上也加盖上验收章。如果到货无发票，验收员应填写无供货发票收货单。

4）分流物品，妥善处理

原料验收完毕，需要入库进行保藏的原料，要使用双联标签，注明进货名称、日期、重量、单价等，并及时送仓库保藏。一部分鲜活原料由厨房开领料单，直接进入厨房。

5）填写验收日报表和其他报表

验收人员填写验收日报表的目的是保证供货发票不至于发生重复付款的差错。可作进货的控制依据和计算每日经营成本的依据。

6．验收的方法

1）按供货发票验收


【参考视频】

按供货发票验收，这是一种较普通的验收方法。验收人员根据供货发票和订购单核对原料的项目、数量和价格，这种方法较方便快捷。但要注意的是验收人员往往直接拿着发票对照货物，而不去对照订购单，有时还可能图方便，不去逐一过秤称原料重量和仔细检查原料的质量。因此，采用这种验收方法，应加强监督管理职能。

2）填单验收

填单验收是企业控制验收的一种方式。企业有自制验收空白凭单，验收人员在验收时，按物品的名称、重量、数量、价格等逐一填入凭单中，然后再与供货发票相对照。这种方法可减少差错，但较费工夫。

3）退货处理的方式

食材或用品由于品质不良、储存不当、制备过程错误或其他因素，造成腐败、过期、毁损等，致产生坏品，应由各使用单位依事实随时填报，并由所属单位主管负责查证并签名，购入时价由会计组查填，并作相关账务处理。

餐饮业由于其采购及验收的程序严谨，在验收过程当中，发现不当或瑕疵品即予拒收，所以退货的情形不多见。

7．验收控制

验收工作虽然是由验收人员来完成，但作为负责餐饮产品质量控制的部门经理和厨师长，应不定期地对验收工作进行督导，以便于验收工作能符合管理的目标。

为了避免验收工作出现问题，经营管理者应做到以下几点：

(1) 指定专人负责验收工作，不能谁有空谁来验收。

(2) 验收工作应与采购工作分开，不能由同一个人担任。

(3) 对于兼做其他工作的验收员，验收时间应与其他工作时间分开。验收要在指定的验收处进行。

(4) 货物一经验收，应立即入库或进入厨房，不可在验收处停留太久，以防失窃。

(5) 尽量减少验收处进出人员，以保证验收工作的顺利进行。

(6) 发现进货的原料有质量问题，应督促验收人员退货。

◎ 拓展知识

8.1.3 成功采购的条件

1．适宜的采购时间

当库存的物品消耗到一定数量时，必须立即订货，以保证在剩余的物品用完之前，有新的物品补充，这时的库存量称为订货点。订货点必须正确合理，既不造成物品积压，又不致引起供应脱节。库存物品的周转过程：

酒店发出订货单的库存量即订货点是 H，则 H 计算公式为：

$$H=t\times d+M$$

其中：H 为订货点(箱、件等)；t 为订货周期(日、月等)；d 为平均需求量(箱/日、件/月等)；M 为保险储备量(箱、件等)。

在使用上式确定订货点时，须注意订货周期与平均需求量的单位要统一。如某餐厅每月销售啤酒 6000 瓶，订货周期为 10 天，保险储备量为 1000 瓶，求订货点。

解：$H=t\times d+M=10\times6000/30+1000=3000$(瓶)

当库存啤酒量消耗到 3000 瓶时，应该发出订单，重新采购。

如果市场啤酒供应状况有好转，订货周期只需 5 天，则订货点为：

$$H=5\times6000/30+1000=2000\text{(瓶)}$$

由此可知，订货周期缩短将减少物品的储存量；需求量的增加则将增加物品的储存量。

保险储备量的多少可根据供应商的供货表现来决定。一般采用供应商可能误期供货的最长时间乘以这段时间的平均需求量。如上例中，啤酒供应商最长的误期记录为 5 天，每日平均需求量 200 瓶。所以 $M=5\times200=1000$(瓶)。

订货点法简单易行，但是没有考虑到储存和采购费用。这个方法比较适用于需求量大、周转快、可以储存的物品。

2．合理的采购数量 (经济订购批量)

酒店对某些餐饮物品的全年需求数为一个常数，但考虑到酒店的库存量及储存保管费用，一般不会将某项物品全部采购回来，而必须分批、分次采购。

3．有利的采购价格

除了前面已提及的对采购价格控制的要素之外，有利的采购价格应涉及的方面有：

(1) 采购价格与原料物品使用价值的关系。
(2) 采购价格与支付条件的关系。
(3) 采购价格与购买次数的关系。

4．最优的质量

食品原料的质量概念是指食品原料是否适用。越适于使用，质量就越高。从这个意义上说，最优的质量就是最适用的质量。这里有个经济成本概念，如用原料熬一锅汤，需要投入一定数量的牛肉，这里的牛肉可以是里脊肉，也可以是牛腿肉，同时也可以是加工其他产品所剩余的牛肉边角料，很明显就原料的质量而言，牛里脊肉最好，价格也是最高的，与之相反的是牛肉边角料，质量和价格都是最低的。但用来熬汤，两者的效果几乎没有差异，就酒店方面而言，自然会用牛肉边角料，因为其最为适用。同样的原理，可以被广泛地运用到餐饮采购管理之中。

8.2 库 存 管 理

原料的库存与领发是食品原料控制的重要环节，因为它直接关系到餐饮产品的生产质量、生产成本和经营效益。良好的库存管理，能有效地控制食品成本。如果控制不当，就会造成原材料变质、腐败、账目混乱、库存积压，甚至还会导致贪污、盗窃等严重事故的发生。


【参考视频】

在这一环节中，需要有关人员首先弄清食品原料对储存保管的一般要求和注意事项，然后掌握餐饮物品具体的储存管理的方法。

◎ 任务导入

参观三家不同星级酒店的仓库，注意观察仓库的位置、类型、不同食品的储存方法。

◎ 相关知识

8.2.1 食品贮藏区域要求

餐饮原料的仓库又称原料贮藏室，每天要接收、存储和分发大量的食品原料。但是，不少酒店、餐厅对贮藏室的设计工作却不太重视，如允许其他部门占用贮藏室，或各个原料贮藏室相隔很远，甚至分散在各个不同的楼面，因而影响仓储控制工作。

1．贮藏室的位置

从理论上看，贮藏室应尽可能位于验收处与厨房之间，以便于将食品原料从验收

处运入贮藏室及从贮藏室送至厨房。但是在实际工作中，由于受建筑条件的限制，往往不易做到这一点。如果一家酒店有几个厨房，且位于不同的楼层，则应将贮藏室安排在验收处附近，以便方便、及时地将验收的食品原料送到贮藏室，这样可以减少原料被“顺手牵羊”的可能性。

一般而言，原料贮藏室被设计在底楼或地下室内。

2．贮藏室的面积

贮藏室面积既不能过大，也不应过小。面积过大，不仅增加资本支出，而且会增加能源费用和维修保养费用。此外，人们往往喜欢在贮藏室放满物品，因此贮藏室过大，可能会引起存货过多的问题。如果贮藏室没有放满食品原料，空余的场地就有可能被用来堆放其他用品，各类存货增多，进出贮藏室的人数也会增加，进而会影响安全保卫工作；贮藏室面积过小，也会引起一系列问题：不少食品原料只能露天堆放、贮藏室的食品原料堆得满满的，保管人员既不易看到、拿到，也不易保持清洁卫生。

8.2.2 贮藏库分类

餐饮原料的易坏程度是不同的，不同易坏程度的物品需要不同的储存条件；对餐饮原料要求使用的时间不同，因而应分别存放在不同的地点；餐饮原料往往会处于不同的加工阶段，例如新鲜的鱼、洗削好的鱼、半成品的鱼和加工成品的鱼，又需要不同的储存条件和设备。因此，酒店就应设置不同功能、不同类别的库房。库房的类别通常有以下几种。

1．按地点分类

(1) 中心库房。

(2) 各餐饮经营点的分库房。

2．按物品的用途分类

(1) 食品库。

(2) 酒类饮料库。

(3) 非食用物品库。

3．按储存条件分类

(1) 干藏库。

(2) 冷藏库。

(3) 冻藏库。

8.2.3 食品贮藏库对温度、湿度和光线的要求

几乎所有食品饮料对温度、湿度和光线的变化都十分敏感。不同的食品饮料在同一种温度、湿度、光线条件之下的敏感程度又不一样。因此，不同的食品饮料应存放于不同的贮藏库之内，并给予不同的温度、湿度及光线条件，使食品、饮料始终处于最佳待食用状态。

1．对温度的要求

(1) 干藏库最好控制在 10℃左右，15℃～22℃也是普遍被接受的温度。

(2) 冷藏的主要作用是防止细菌生长。细菌通常在 10℃～50℃繁殖最快，因此，所有冷藏食品都必须保存在 10℃以下的冷藏库里。

(3) 冻藏库的温度一般需保持在-24℃～-18℃。

2．对湿度的要求

食品原料仓库的湿度也会影响食品存储时间和质量。不同的食品原料对湿度的要求是不一样的。

(1) 干藏食品库的相对湿度应控制在 50%～60%；如果是贮藏米、面等食品的仓库，其相对湿度应该再低一些。

如果干藏库的相对湿度过高，就应安装去湿干燥装置；相对湿度过低，空气太干燥，应使用湿润器或在库内泼水。

(2) 水果和蔬菜冷藏库的湿度应在 85%～95%；肉类、乳制品及混合冷藏库的湿度应保持在 75%～85%。

相对湿度过高，食品会变得粘滑，助长细菌生长，加速食品变质；相对湿度过低，会造成食品干枯，可在食品上加盖湿布，或直接在食品上泼水。

(3) 冻藏库应保持高湿度，否则干冷空气会从食品吸收水分。冷冻食品应用防潮湿或防蒸发的材料包好，防止食品失去水分及变质发臭。

所有食品仓库均应避免阳光的直射；仓库的玻璃窗应使用毛玻璃；在选用人工照明时，应尽可能挑选冷光灯，以免由于电灯光热，使仓库的室内温度升高。

另外，贮藏仓库应保持空气流通。干藏库最好每小时换四次空气；冷藏库和冻藏库的食品不要靠墙存放，也不要直接放在地板上或堆放到天棚上，以保持空气流通。

3．对清洁卫生的要求

(1) 干藏库和冷藏库的地板和墙壁的表面应经受得起重压，易于保持清洁，并能防油污、防潮湿。

(2) 食品仓库的高度至少应该是 2.4m。如果使用空调，仓库里就应有充足的压力通风设备。

(3) 仓库内应有下水道，以便清洗冰箱，擦洗墙面和地板。

(4) 食品仓库在任何时候都应保持清洁卫生。企业应制定清洁卫生制度，按时打扫。食品仓库里绝对不可堆放垃圾。

(5) 干藏库应每天清扫，特别是要注意角落和货架底下的打扫。

(6) 干藏库要做好防虫、防鼠工作。墙上、天棚和地板上的所有洞口都应堵塞住，窗口应安装纱窗。如果暖气管和水管必须穿过贮藏室的墙壁，管子周围应进行填塞。在杀虫灭鼠工作中，管理人员应请专家指导，以便正确使用杀虫剂和灭鼠毒药等。


知识小链接

科学、合理的存放方法

科学、合理的物品存放往往能达到事半功倍的效果。这些方法有：

1. 分区分类

根据物品的类别，合理规划物品摆放的固定区域。分类划区的粗细程度，应根据企业的具体情况和条件来决定。

2. 四号定位

四号是指库号、架号、层号、位号。四号定位是指对四者统一编号，并和账页上的编号统一对应，也就是把各仓库内的物品进一步按种类、性质、体积、重量等不同情况，分别对应地堆放在固定的仓位上，然后用四位编号标出来。这样，只要知道物品名称、规格，翻开账簿或打开计算机，就可迅速、准确地发料。

3. 立牌立卡

立牌立卡是指对定位、编号的种类物品建立料牌和卡片(此处的“料牌”就上一章中的“食品存货标签”)。料牌上标明物品的名称、编号、到货日期，条件允许的话再加上涂色标志。卡片上填写记录物品的进出数量和结存数量等。

4. 五五摆放

五五摆放就是根据各种物品的性质和形态，以“5”为计量基数堆放物品，长×宽×高，均以“5”作为计算单位。这样，既能使物品整齐美观，又便于清点、发放。

需要注意的是，并非所有的餐饮库存原料都可以用这十六字的存放方法来处理，因为餐饮原料的外形、包装等在许多情况下是不规则的。

8.2.4 餐饮原料的库存方法

【参考视频】

按原料对储存条件的要求，可分为干货库贮藏、冷藏库贮藏、冷冻库贮藏等。

1．干货原料的贮藏管理

干货原料主要包括：面粉、糖和盐、谷物类、干豆类、饼干类、食用油类、罐装和瓶装食品等。其管理要求如下所述。

1）合理分类、合理堆放

按各种干货原料的不同属性对原料进行分类并存放在固定位置，然后再将属于同一类的各种原料按名称的部首笔画或字母顺序进行排列。也可以根据各种原料的使用频率大小存放。如使用频繁的物品存放在库房门口易取的地方；反之，放在距门口较远的地方。干货食品应贮藏在阴凉、干燥、通风处，离开地面和墙壁有一定距离，不要放在下水道附近和水管下面，并远离化学药剂。

2）货架的使用

干货仓库一般多使用货架贮藏食品原料。货架可以是金属货架，也可以是木制货

架。货架底层应距地面至少 10cm，以便空气流通，避免箱装、袋装原料受地面湿气的影响，同时也便于清扫；货架和墙壁应保持 5cm 的距离。

3）温度的要求

干货仓库的最佳温度应控制在 15℃～21℃。对温度要求低一些的食品保存期可长一些，对温度要求越高，保存期越短，所以干货库应远离发热设备。

4）对虫害和鼠害的防范

所有的干货食品都应包装严密。已启封的食品要贮藏在密封容器里。要定期清扫地面、货架，保持干净卫生，不留卫生死角，防止虫鼠滋生。

5）所有干货食品要注明日期，按先存先取原则盘存

所有的干货，要用标签表明日期，在取用的时候要做到先存先取。

6）非食物用品应与食品分开，单独存放

同时，要标明货名，以免被误用到食品中，尤其是消毒用品和清洁用品更应如此。

2．鲜货原料的冷藏管理

鲜货原料包括新鲜食品原料和已加工过的食品原料。新鲜食品原料指：蔬菜、水果、鸡蛋、奶制品及新鲜的肉、鱼、禽类等。加工过的食品原料指：切配好的肉、鱼、禽类原料，冷荤菜品，蔬菜与水果沙拉，各种易发酵的调味汁，剩余食品。鲜货原料一般需使用冷藏设备。冷藏的目的是以低温抑制细菌繁殖，维持原料的质量，延长其保存期。

其贮藏的要求是：

(1) 所有易腐败变质食品的冷藏温度要保持在 4.5℃以下；

(2) 冷藏室内的食物不能装的太挤，各种食物之间要留有空隙，以利于空气流通；

(3) 尽量减少冷藏室门的开启次数；

(4) 保持冷藏室内部的清洁，要定期作冷藏室的卫生工作；

(5) 将生、熟食品分开贮藏，最好每种食品都有单独的包装，如果只有一个冷藏室，要将熟食放在生食的上方，以防生食的汁液滴到熟食上；

(6) 需要冷藏的热食品如汤汁类，要迅速降温变凉，然后再放入冷藏室；

(7) 需要经常检查冷藏室的温度，避免由于疏忽或机器故障而使温度升高，导致食品在冷藏室内变质；

(8) 保证食品原料在冷藏保质期内使用。

在冷藏温度下，不同食品和原料冷藏期是不相同的，有关工作人员要注意这种区别。不同原料的冷藏温度和湿度要求如表 8-1 所示。

表 8-1 不同原料的冷藏温度和湿度要求

食 品 原 料	温度(℃)	相对湿度(%)
新鲜肉类、禽类	0～2	75～85
新鲜鱼、水产类	-1～1	75～85
蔬菜、水果类	2～7	85～95
奶制品类	3～8	75～85
厨房一般冷藏	1～4	75～85

3．食品原料的冷冻贮藏

冷冻食品原料包括：冷冻肉类、禽类、水产类，还有冷冻蔬菜，以及已加工的成品和半成品。为保证冷冻食品原料的新鲜，尽量延长其有效储藏期，在食品原料的冷冻贮藏过程中应注意以下问题。

1）保证冷冻温度

一般来说，食品原料的冷冻分 3 步进行：冷藏—速冻—冷冻贮藏。食品冷冻的速度越快越好，因为在速冻条件下，食品内部的冰结晶颗粒细小，不易损坏食品的结构组织。因此，酒店最好拥有速冻机。食品原料的冷冻贮藏温度一般控制为−25℃～−18℃为宜。

2）使用正确的贮藏方法

冷冻贮藏的食品原料，特别是鱼、肉、禽类，应用抗挥发性材料(塑料袋、塑料薄膜)包装紧密，以免原料水分丢失。不允许将食品原料堆放在地面上或紧靠库壁放置，以免妨碍库内空气循环，影响原料冷冻质量。

3）控制冷冻贮藏期

食品冷冻后可以贮藏较长时间，但并不等于可以无限期的储存。一般食品的冷冻贮藏期在 3～6 个月。所以坚持“先进先出”的原则，所有原料必须标明入库日期及价格，并经常挪动贮藏的食品原料，防止贮藏过久造成损失。

4）使用正确的解冻方法

切忌在室温下解冻，以免引起细菌和微生物的急剧繁殖。正确的解冻方法：一是冷藏解冻，将冷冻食品放入冷藏室内逐渐解冻；二是微波炉或红外线烤箱解冻。有些冷冻食品原料(如家禽)可直接烹饪，不需要经过解冻，这样有利于保持其色泽和外形。

冻藏原料的库存时间如表 8-2 所示。

表 8-2　冻藏原料的库存时间

原 料 名 称	库 存 时 间
牛肉	9 个月
小牛肉	6 个月
羊肉	6 个月
猪肉	4 个月
家禽	6 个月
鱼	3 个月
虾仁鲜贝	6 个月
速冻水果和蔬菜	3 个月

◎ 拓展知识

8.2.5 餐饮原料的领发控制

领料是厨房为了获得生产所需要的各种原料而履行的一种手续，也是食品成本控制的一

个方面。发料则是仓库根据领料的凭据向生产部门进行发放的一个过程。领发控制，就是要在保证厨房用料得到及时、充分供应的前提下，控制领料手续和领料数量，并正确记录厨房用料的成本。

1．领料及领料单的控制

领料单的使用能有效地控制成本，也能较快地计算出当日食品成本。领料单在使用时应注意以下几点：

(1) 字迹工整、清楚，不得随意涂改领料单。

(2) 各项内容应填写完整。

(3) 领料单一式四联，一联厨房留存，三联交仓库领料：其中一联交财务处，一联交成本控制员。

(4) 审批签字。

(5) 审批要求。

2．发料的要求

(1) 任何原料的发放都必须通过规定的手续进行，发料人要坚持原则，做到“五不发货”：即没有领料单不发货；领料单没有经过审批不发货；领料单上有涂改或不清楚的不发货；手续不全的不发货；腐败变质的原料不发货。

(2) 贮藏室的发料人员，必须熟悉本酒店管理者签名笔迹，也可将各部门审批人的签名笔迹张贴在墙上，以便核对。而且发料人必须在领料单上签字，如有发料差错可迅速查出。

(3) 发料应做到及时、准确。及时发料，不是整天都提供领料，这种方法不符合管理的要求。仓库要安排好各生产厨房的领料时间，以免造成同一时间领料人多、工作量大，忙中出错或耽误厨房领料的时间。为了做到按时供给，厨房可配合仓库一道来完成。厨房各生产点根据客情和正常供应的情况，将第二天所需的原料开好领料单，提前交给仓库，仓库保管人员可在适当的时间里将厨房所需的物品取出，放置在推车上或特定的货架上，以便第二天领发，这样不仅加快了领料速度，还可减少许多差错。

(4) 在发放时，如遇到贮藏室缺货时，应在领料单上该原料的旁边注明“缺货”二字，发料人员不得随意涂改领料单。

(5) 根据领料单做好餐饮原料的发放记录和存货记录，使库中的实物与账目一致，使仓库的账目与成本控制员或成本会计手中的账目一致。

8.3 餐饮原料成本控制

◎ 任务导入

广州某川菜馆的餐厅经理诉苦说，他们餐厅是 5 月份开业的，以经营精品川菜为主，营业面积 800 多平方米，10 个包房，300 多个餐位。开业后生意节节攀高，每晚 21:00 后的夜宵生意也不错，可奇怪的是，每月的销售收入在不断提高，但月底结算时餐厅利润却没有明

显增长。于是找到咨询公司，期望餐饮咨询顾问能帮他们把把脉，做一个餐饮经营分析。

问题：你认为应该从哪些方面进行分析？

◎ 相关知识

成本管理是现代社会中必不可少的经济管理工作。随着市场经济竞争的日趋激烈，餐饮企业要在竞争中立于不败之地，必须要强化成本管理。因为，在饭菜质量、服务质量相同的情况下，竞争最终体现的是价格的竞争，谁的成本低，就意味着谁可以在同行业价格上显出优势，去争取更多的用户和市场，从而获得更多的利润。


【参考视频】

目前酒店大多数管理人员把大部分精力都用于餐饮经营上，对于餐饮成本的管理的关注很少，一些酒店尽管顾客盈门，但由于餐饮成本高，企业收益却很低，有的甚至亏损，因此，强化餐饮成本管理是当前酒店非常紧迫的一项主要工作。

8.3.1 餐饮业成本结构的特点

餐饮业的成本结构，可分为直接成本和间接成本两大类。所谓直接成本，是指餐饮成品中具体的材料费，包括食物成本和饮料成本，是餐饮业务中最主要的支出。所谓间接成本，是指操作过程中所引发的其他费用，如人事费用和一些固定的开销(又称为经常费)。

由此可知，餐饮成本控制的范围，包括了直接成本与间接成本的控制。凡是菜单的设计、原料的采购、制作的过程和服务的方法，每一阶段都与直接成本息息相关，自然应严加督导。而人事的管理与其他物品的使用与维护，应全面纳入控制系统，以期达到预定的控制目标。

1．变动成本比例大

餐饮部门的成本费用中，除食品原料的成本以外，还有物料消耗等一部分变动成本。这些成本和费用在营业费用中占的比例大，并随销售数量的增加而成正比例增加。这个特点意味着餐饮价格折扣的幅度不能太大。

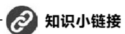
2．可控制的成本比例大

除营业费用中的折旧、大修理、维修费等是餐饮管理人员不可控制的费用外，其他大部分费用及食品原料成本都是餐饮管理人员能控制的费用。这些成本和费用的多少与管理人员对成本控制的好坏直接相关，而且这些成本和费用占营业收入的很大比例。这个特点说明餐饮成本和费用的控制十分重要。

3．成本泄漏点多

餐饮成本和费用的大小受经营管理的影响很大。在菜单的计划、食品原料的成本控制、餐饮的推销和销售控制以及成本核算的过程中涉及许多环节：菜单计划—采购

—验收—储存—发料—加工切配和烹调—餐饮服务—餐饮推销—销售控制—成本核算。每个环节都可能影响成本的控制。



知识小链接

餐饮成本所涉及的公式

(1) 总营业收入=各餐厅食品收入+酒水商品收入+服务费
(2) 各餐厅收入=食品酒水总收入/餐厅个数
(3) 餐饮部使用率=客数/座位数
(4) 每个座位销售额=食品酒水销售额/座位数
(5) 每客消费额=食品酒水销售额/客数
(6) 酒水销售额与食品销售额的比例=酒水销售额/食品销售额
(7) 食品成本率=食品成本/食品销售额×100%
(8) 劳动成本=餐饮部劳动成本/食品酒水销售额×100%

(1) 菜单计划和菜单的定价决定菜品的成本率，也影响顾客对菜品的选择。

(2) 对食品饮料的采购、验收控制不佳，或采购的价格过高、数量过多造成浪费，或采购的原料不能如数入库，采购的原料质量差等，都会引起成本提高。

(3) 储存和发料控制不当，会造成原料变质或被偷盗、丢失和私用。

(4) 对加工和烹调控制不严，不仅会影响食品的质量，还会增加原料的折损和流失量。

(5) 对加工和烹调的数量计划不好，也会造成浪费。

(6) 餐饮服务不仅影响顾客的满意度，也关系到顾客对高价菜的挑选，从而影响成本率。

(7) 餐饮推销搞得好不好，不仅影响收入，也影响成本率。例如，加强宴会和饮料的推销会降低成本率。

(8) 销售控制不严，售出的食品饮料得不到收入，也会使成本比例增大。

(9) 企业若不加强对成本的核算和分析，就会放松对各个环节的成本控制。

8.3.2 餐饮原料成本的核算

食品成本是决定菜肴价格的依据，食品成本核算的准确与否直接影响餐饮企业的经济效益的好坏。

餐饮企业使用的各种原材料，有不少鲜活品种在烹制前要进行初步加工。在初步加工之前的食品原材料一般称为毛料，而经过屠宰、切割、拆卸、拣洗、涨发、初制等初步加工处理，使其成为可直接切配烹调的原料则称为净料。净料与毛料不仅在重量上有很大区别，而且在价格、等级上的差异也较大。

为了便于计量，确定菜肴或点心的原料定额并定价，目前许多星级酒店和餐饮企业都采用净料成本来计算食品成本。

1．净料率的概念

净料率是指食品原材料在初步加工后的可用部分的重量占加工前原材料总重量的比率，它是表明原材料利用程度的指标，其计算公式为：

净料率=加工后可用原材料重量÷加工前原材料总重量×100%

实际上，在原材料品质一定，同时在加工方法和技术水平一定的条件下，食品原材料在加工前、后的重量变化，是有一定的规律可循的。因此，净料率对成本的核算、食品原材料利用状况分析及其采购、库存数量等方面，都有着很大的实际作用。

例 1：某餐饮企业购入带骨羊肉 16.00 千克，经初步加工处理后剔出骨头 4.00 千克，求羊肉的净料率。

羊肉的净料率=加工后可用原材料重量÷加工前原材料总重量×100%
=(16.00−4.00)÷16.00×100%
=75.00%

例 2：某餐饮企业购入黑木耳 3.00 千克，经涨发后得水发黑木耳 8.50 千克，但从涨发后的黑木耳中拣洗出不合格的黑木耳和污物 0.20 千克，求黑木耳的净料率。

黑木耳的净料率=加工后可用原材料重量÷加工前原材料总重量×100%
=(8.50−0.20)÷3.00×100%
=276.67%

2．净料成本的核算

净料成本的核算根据原料的具体情况有一料一档及一料多档之分。

1）一料一档的净料成本核算

一料一档是指毛料经初步加工处理后，只得到一种净料，没有可供作价利用的下脚料。一料一档的净料成本核算公式为：

净料成本=毛料进价总值÷净料总重量

例 3：某餐饮企业购入原料甲 15.00 千克，进价 5.70 元/千克。经初步加工处理后得净料 11.25 千克，下脚料没有任何利用价值。求原料甲的净料成本。

根据净料成本的计算公式，原料甲的净料成本为：

原料甲的净料成本=毛料进价总值÷净料总重量
=15.00×5.70÷11.25
=7.60(元/千克)

如果毛料经初步加工处理后，除得到净料外，尚有可以利用的下脚料，则在计算净料成本时，应先在毛料总值中减去下脚料的价值，其计算公式为：

净料成本=(毛料进价总值−下脚料价值)÷净料总重量

例 4：某餐饮企业购入原料乙 10.00 千克，进价 6.80 元/千克。经初步加工处理后得净料 7.50 千克，下脚料 1.00 千克，单价为 2.00 元/千克，废料 1.50 千克，没有任何利用价值。求原料乙的净料成本。

根据净料成本的计算公式，原料乙的净料成本为：

原料乙的净料成本=(毛料进价总值−下脚料价值)÷净料总重量

=[(10.00×6.80)−(1.00×2.00)]÷7.50

=8.80(元/千克)

2）一料多档的净料成本核算

一料多档是指毛料经初步加工处理后得到一种以上的净料。为了正确计算各档净料的成本，应分别计算各档净料的单位价格。各档净料的单价可根据各自的质量，以及使用该净料的菜肴的规格，首先确定其净料总值应占毛料总值的比例，然后进行计算。其计算公式为：

该档净料成本=(毛料进价总值−其他各档净料占毛料总值之和)÷该档净料总重量

例 5：某餐饮企业购入鲜鱼 60.00 千克，进价为 9.60 元/千克，根据菜肴烹制需要进行宰杀、剖洗分档后，得净鱼 52.50 千克，其中鱼头 17.50 千克，鱼中段 22.50 千克，鱼尾 12.50 千克，鱼鳞、内脏等废料 7.50 千克，没有利用价值。根据各档净料的质量及烹调用途，该餐饮企业确定鱼头总值应占毛料总值的 35.00%，鱼中段占 45.00%，鱼尾占 20.00%，求鱼头、鱼中段、鱼尾的净料成本。

鲜鱼进价总值=60.00×9.60=576.00(元)

鱼头的净料成本=(鲜鱼进价总值−鱼中段、鱼尾占毛料总值之和)÷鱼头净料总重量

=[576.00−(576.00×45.00%+576.00×20.00%)]÷17.50

=201.60÷17.50

=11.52(元/千克)

鱼中段的净料成本=(鲜鱼进价总值−鱼头、鱼尾占毛料总值之和)÷鱼中段净料总重量

=[576.00−(576.00×35.00%+576.00×20.00%)]÷22.50

=259.20÷22.50

=11.52(元/千克)

鱼尾的净料成本=(鲜鱼进价总值−鱼头、鱼中段占毛料总值之和)÷鱼尾净料总重量

=[576.00−(576.00×35.00%+576.00×45.00%)]÷12.50

=115.20÷12.50

=9.22(元/千克)

分档定价后，鱼头的净料总值为 201.60 元(11.52 元/千克×17.5 千克)，鱼中段的净料总值为 259.20 元(11.52 元/千克×22.50 千克)，鱼尾的净料总值为 115.20 元(9.22 元/千克×12.50 千克)，平均的净料成本为 10.97 元/千克(576.00 元÷52.50 千克)。

◎ 拓展知识

8.3.3 餐厅成本较难控制的原因

成本节约——餐厅经营过程中毫无新意却又老生常谈的话题。以前只说如何节约成本，从来没关注过餐厅经营过程中都有哪些地方是造成成本浪费的根源，总是空想哪里该节支哪里该改善，却并没提出行之有效的方案等。

1．原料采购价格变化大

目前很多餐饮企业对鲜活类物料仍实行自行采购的办法，因为市场价格经常波动，这就

给原料的进货成本控制增加了一定的难度。如青椒昨天 1.2 元/斤，今天就达到了 2.5 元/斤。原料成本的变化对菜品的成本把握也造成了很大困难。

2．库存积压，造成浪费

原料的采购数量没有清晰的标准，导致原料积压，不仅占用了资金，还因为原料不新鲜导致菜品质量下降。

3．出菜标准不统一

厨房师傅出菜装盘分量不统一，比如一份回锅肉的青椒，按照标准食谱规定是 150 克，但是出品时却分量不等，影响了菜品质量，造成顾客投诉。

4．财务不能有效监督

财务人员不能及时得到餐厅的原料采购数据，在统计核算时，不能及时根据数据分析判断物料使用量是否符合标准。而且统计数据的手段比较传统，财务人员依旧采用手工记账方式统计，出账速度慢，并且经常出现差错，无法实现精细“数字化”管理。

5．厨房员工流失率高

不能及时通过数据掌握员工的工作情况，缺乏对员工的考核标准，致使厨房员工的流动量大，也影响了出品质量。

6．上菜速度比较慢

一到开餐高峰期就有顾客反映上菜速度很慢，如果增加点单的人手，那么人力成本的增加又成了餐厅运营的难题。

8.3.4 餐饮成本控制办法

1．在酒店餐饮成本控制上要消除两个误区

(1) 酒店餐饮成本越低越好，在酒店餐饮成本管理中，许多人往往存在一种误解，认为控制成本，就是减少成本支出的绝对额和降低成本率，其实这是对酒店餐饮控制的片面理解。为保证酒店(特别是高星级酒店)餐饮产品质量和酒店服务质量，餐饮成本要有一个合理的水平，不能为控制成本而降低产品质量，损害消费者利益，最终使酒店失去信誉和市场。

(2) 认为酒店餐饮是高档消费场所，高价格、高毛利体现了酒店的档次，其实这也是一种误解，酒店餐饮的高档次，主要体现在为客人提供的优质服务和各种菜肴的质量方面，而不是体现在价格方面。

2．根据餐饮形势的发展变化随时调整成本率

酒店餐饮成本率应是一个变动的概念，即根据餐饮形势的发展变化随时调整成本率，而不应几年甚至十几年一贯制。据调查了解，目前酒店业餐饮收入下滑严重与各酒店几年甚至十几年成本保持一成不变有直接的关系。随着非酒店餐饮业的蓬勃发展，竞争的激烈，餐饮业利润正逐步进入社会平均利润(或微利)时代，按高额利润(或暴利)时代确定的酒店成本率很

有必要做调整。比较可行的办法是：通过适当调高成本率(或保持成本绝对额不变，降低销售价格)，使酒店餐饮成本率与非酒店餐饮成本率接近，通过发挥酒店餐饮自身的优势和优质、特色服务，做大餐饮市场，积极参与到与非酒店餐饮业竞争的行列，通过扩大营业收入，相对降低变动成本支出总额来提高餐饮收益。

3．采取切实可行的措施降低原材料成本支出

酒店餐饮成本构成主要是原材料的采购价格和相关的采购费用。目前各酒店采购餐饮原材料基本是由使用部门申请，采购部门负责采购，这种分工合作有其优点，但也存在一定的弊端，其突出表现是：使用部门往往强调材料质量而忽视对价格的控制，致使成本率上升，为改变这种局面，首先要明确餐饮行政主管和各餐厅厨师长是餐饮成本控制的责任人，要参与采购原材料品种、数量、质量和价格的确定工作；其次采购部门要尽可能多的提供不同档次的可供选择的品种，可尝试大宗采购的招标、集团采购等办法，从采购数量和稳定供货等方面，尽量压低采购价格；最后，成本控制经理要监督采购价格的执行情况，并对成本进行动态管理，这样才能为控制成本，增加餐饮收益提供一个可能的空间。

4．要提高各种原材料的综合利用率

作为餐饮产品的制造部门，厨房要提高各种原材料的综合利用率。在保证酒店餐饮产品质量的前提下，在菜式的设计方面要下功夫，要综合利用原材料，减少辅料和边角料的浪费，这样才能控制成本支出的增长。



超标的成本

品川菜酒店开业初的半年内，食品成本率计划在 48%。5 月份由于初开业，人力资源、各类菜品材料都超成本使用，餐厅在开业前一周内推出了吃 100 送 50 的促销活动，同时也在当月推出“吃精品川菜，品美味人生”的美食节活动，故这个月成本率高我们无可非议。但后三月大型促销活动结束后餐饮成本仍持续超标，那么餐厅在成本控制管理方面一定存在问题。

案例思考：

你认为该酒店在成本管理方面可能存在哪些问题?



本章小结

本章主要阐述了对餐饮原料进行控制的几个环节，即采购、验收、储存、发料与库存盘点、成本核算与控制。通过本章的学习，应重点掌握原料的采购数量控制、质量控制、价格控制的方法；了解验收体系、掌握验收控制的程序；了解库房的设计要求，掌握各类库房的储存条件和货物的存放方法；掌握库房原料的发放、库房盘点及计价方法；掌握餐饮成本的核算及控制方法。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 餐饮原料的采购方法有哪些？各有什么要求？

(2) 餐饮原料的质量直接影响餐饮产品的质量，其价格的高低将直接影响餐饮企业的经济效益的好坏，你认为该如何从采购、验收方面来控制原料的质量和价格？

(3) 餐饮原料的库存有哪些要求？

(4) 餐饮原料的库存方法有哪几种？各有什么具体要求？

(5) 餐饮企业对领料单有哪些要求？

(6) 对仓库发放原料有什么要求？

2. 判断是非

(1) 采购是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。 (　　)

(2) 采购人员的选择对于餐厅的成本控制来说极其重要。 (　　)

(3) 采购的业务素质再高，如果不具备职业道德素养，也不能成为合格的采购员。 (　　)

(4) 酒店营业所需的原料品种名目繁多，必须向众多的供货单位采购，这就意味着酒店每天必须花费大量的人力和时间处理票据和验收进货。 (　　)

(5) 验收人员要懂得各种票据处理的方法和程序，熟悉企业的财务制度。 (　　)

(6) 验收场地的大小，验收的位置好坏直接影响到货物交接验收的工作效率。 (　　)

(7) 从理论上看，贮藏室应尽可能地位于验收处与厨房之间，以便将食品原料从验收处运入贮藏室以及从贮藏室送至厨房。 (　　)

(8) 餐饮业的成本结构，可分为直接成本和间接成本两大类。 (　　)

3. 体验练习

以小组为单位，走访当地市场，为某家社会餐馆模拟采购一天的鲜货食材并进行合理的验收和储存。

Chapter 9

厨 房 管 理

【学习任务】

- 清楚厨房规划与设计的原则。
- 掌握厨房生产设备的生产性能及其特点。
- 知道厨房设备的选购和保养知识。

【本章概要】

- 了解厨房规划管理的方法。
- 掌握厨房布局管理的方法。
- 掌握厨房设备管理的方法。



厨房设计应考虑餐饮经营风格

厨房的设计应以流程合理、方便实用、节省劳动、改善厨师工作环境为原则。不必追求设备多多益善，厨房设备多而没用，不仅造成投资增大，而且占用场地空间，使厨房生产操作施展不开，增加不安全性；更不必一味追求气派漂亮，造型花哨。

现在酒店里有几种情况：一是新建或改造厨房时，片面追求设计效果图整齐、买设备看样品光重外表，结果买回的设备板太薄、质太轻，工作台一用就晃，炉灶一烧就瘪，冰箱一不小心就升温；还有些设备看似新颖，功能超前，而真正的实用价值不高，如好多国产的运水烟罩、升降传菜梯等，往往是施工人员撤出、酒店筹建人员退场、接手的厨师叫苦不迭，厨师成了设备的奴隶。二是不论自家酒店卖什么风味的产品，其设备都选配广式炉灶，认为只有这样的配备，厨房才是先进的。须知广式炉灶是与粤菜的烹调方法、成品特色相配套的。广灶的总体特点是火力猛、易调节、好控制，最适合于旺火速成的粤菜烹制。可现在有许多经营淮扬菜、海派菜或者杭州菜的菜馆，仍选配广灶，着实为难了不少厨师。殊不知，淮扬菜擅长炖、焖、煨，海派菜浓油赤酱，讲究靠功，这都需要炉灶有支火眼配合猛火使用等。不考虑这些因素，不仅成品风味、质地难以地道，而且对燃料、厨师劳动力的浪费也是惊人的。三是提到改善厨师的工作环境，厨房要做到先进整齐，就无节制地扩大面积，拓展空间。不仅如此，还把偌大的一个厨房进行无限分隔，各作业间互相封闭，看不见，叫不应，既增加了厨师搬运货物的距离，又不便互相关照、提高工作效率，而且更容易产生安全隐患。

因此，厨房的设计应紧紧围绕餐饮的经营风格，充分考虑实用、耐用和便利的原则。

9.1 厨房规划管理

◎ 任务导入

玫瑰月光大酒店是一家新开业的五星级酒店，请根据厨房提出的要求和教师提供的酒店资料，学生以小组为单位，对厨房进行规划。

要求：满足客户需求，体现酒店品牌特点，兼顾成本，保证厨房工作流程通畅，连续、并有良好、安全和卫生的工作环境。

◎ 相关知识

9.1.1 厨房规划的概念


【参考视频】

厨房规划是确定厨房的规模、形状、建筑风格、装修标准及其部门之间位置等的管理工作。厨房规划是一项复杂工作，它涉及许多方面，占用较多资源。因此，厨房规划人员应留有充分的时间，考虑各方面因素，认真筹划。并应根据生产实际需要，以方便厨房进货、验收、生产及保证安全和卫生等方面为原则，并为业务发展及可能安装新设备等留有余地。此外，厨房规划应聘请专业设计部门和厨房管理人员、建筑、消防、卫生、环保和公用设施等部门参加。现代厨房规划运用人机工程学，改善厨房工作环境，保证厨师健康，降低厨房人力成本，提高酒店竞争力，增加餐饮营业收入，并有利于招聘和吸收优秀厨师。

9.1.2 厨房规划的原则

1．保证生产的畅通和连续

厨房生产通常从领料开始，经初加工、切配和烹调，将食物原料制成菜肴。因此菜肴生产要经多个生产程序才能完成，每个加工点都应按生产程序合理地进行规划，以减少生产中的流动距离和加工时间等，充分利用厨房空间和设备，提高工作效率，保证生产的畅通和连续。

2．各生产部门应在同一楼层

厨房各部门应在同一楼层以方便生产和管理，提高生产效率，保证菜肴质量。如果确实受到地点限制，生产部门无法在同一楼层时，可将初加工厨房、面点厨房和烹调厨房分开。但是应尽量在各楼层的同一方向，这样不但可节省管道的安装费用，还便于通过电梯运送食品原料。

3．厨房应尽量靠近餐厅

菜肴质量与菜肴温度相关，热菜应在 85℃以上，冷菜约在 10℃，其味道和质地最理想。厨房距离餐厅较远，菜肴温度会受到影响。同时，厨房与餐厅之间每天进出大量菜肴和餐具，厨房靠近餐厅可缩短其间的距离，提高工作效率。

4．部门与工作点应布局紧凑

厨房各部门及部门内的各工作点应布局紧凑，每个工作点内的设备和设施的排列以方便厨师工作、安全及提高工作效率为原则。

5．人行通道和货物通道分开

厨师在工作中常接触炉灶和滚烫的液体、生产设备和刀具等，如果发生碰撞，后

果不堪设想。因此为了工作安全，保证生产，厨房必须设有分开的人行道和货物通道。

6．创造安全和卫生的环境

创造良好的工作环境是厨房规划的目的。因此，厨房应关注通风、温度和照明，降低噪声，保持干净的墙壁、地面和天花板。此外，厨房应有带有防护装置的生产设备，有充足的冷热水和方便的卫生设施，并有预防和灭火的装置。

9.1.3 厨房规划的重点内容

1．厨房面积

确定厨房面积是厨房规划中较为困难的问题，因为影响厨房面积的因素有许多，其中包括餐厅类型、厨房功能、用餐人数和厨房设备等。现代厨房规划正朝着科学、新颖和结构紧凑的方向发展。不同类型的厨房，其功能不同，面积必然不同。通常，菜单品种越丰富，菜肴加工越精细，厨房所需的设备越多，厨房需要的面积就越大；反之，菜单品种简单，菜肴制作简单，厨房需要的面积就小。同时，餐厅用餐人数越多，用餐时间越集中，厨房面积需求就越大。此外，厨房使用的设备对厨房面积也有直接影响，如果使用组合式或多功能设备，可节约厨房面积。厨房面积还受厨房形状和建筑设施的影响，形状不规则和不实用，必然浪费厨房面积，例如，柱子和管道等都会影响厨房面积。通常的经验数字认为：厨房的面积与餐厅的面积比例是 1∶2 或 1∶3。但这只能作为参考，在实际工作中并非是绝对的标准。厨房面积的估算方法如表 9-1 所示。

表 9-1 营业面积与厨房使用面积对照表

营业场所面积(平方米)	厨房净面积所占比例
1500 以下	33%
1501～2000	28%+75 平方米以上
2001～2500	23%+175 平方米以上
2501 以上	21%+225 平方米以上

2．厨房高度

厨房的高度是影响厨房通风状况的重要因素。通风状况不佳，厨房的温、湿度难以控制，会对厨师身体健康和厨房的工作效率造成不利影响。一方面，厨房高度过低让人感到压抑，从而影响菜肴的生产速度和质量；另一方面，厨房高度过高会造成空间和经济方面的损失。传统上，厨房的高度为 3.6～4m。但随着厨房空气调节系统的发展，现代厨房的高度常常是 3m 左右(不包括天花板内的管道层高)。但由于厨房的建造、装饰和清洁等方面的费用与厨房的高度成正比，即厨房的高度越大，它需要的建筑、维修和清洁费用就越多，因此在实际的设计过程中，不能一味求高，而是应结合厨房的生产特点，在经济效果和最佳通风效果之间找到一个均衡点。

3．地面、墙壁和天花板

厨房是生产食品的地方，厨房的地面上经常会出现一些汤汁、水渍或油渍等。为了保证厨房员工的安全和厨房的卫生，厨房的地面应当选用防滑，耐磨，不吸油、水及便于清扫的瓷砖。最常见的厨房地面材料是陶瓷防滑地砖或无釉瓷砖。这类材料表面粗糙，可避免厨房员工在用力搬运物体时，尤其在移动高温的油或汤汁时摔跤，但其缺点是不方便清洁。其他品种的地面材料还有水磨石地面、塑胶地板等，特点是易于清洁，也有一定的弹性，但防滑性能较差。此外，厨房地面在铺设时应注意设计一定的坡度以方便排水，通常情况下，每平方米的斜度在 1.5～2cm。

由于厨房的空气湿度大，因此在选择墙壁和天花板质材时应注意材料在耐潮，不吸油、水和便于清洁等方面的特性。墙壁和天花板表面力求平整，没有凹凸，没有暴露的管道。常见的厨房墙壁材料为白色瓷砖，并且将所有的墙面全部粘上瓷砖。厨房的天花板可以由可移动的轻型钢板制成。这样，对厨房的墙壁和天花板都可以进行定时清洗。

4．通风、照明和温度

厨房除利用自然通风方法外，还应当安装排风和空气调节设备，如排风罩、换气扇、空调等，以保证在厨房生产高峰时能及时排除被污染的空气，保持厨房空气的清洁。在有蒸汽的食品加工区域，如能及时排除潮湿的空气，就能有效地避免因潮湿空气滞留而出现滴水的现象。

照明是厨房设计的重要内容。良好的厨房光线是保证菜肴质量的基础，是避免和减少厨房工伤事故的具体措施。因此，设计人员常采用照明系统来补充厨房自然光线不足，以保证厨房有适度的光线。通常要求工作台照明度应达到 300～400lx(勒克斯)；机械设备加工地区应达到 150～200lx。

厨房温度是影响菜肴生产的重要因素之一。厨师在高温的厨房里工作会加速体力消耗；而厨房温度过低，会使厨师们手脚麻木，影响厨房工作效率。厨房的温度一般在 20℃左右为宜。

5．厨房的噪声

噪声会分散人的注意力，而使工作出现差错。因此，在厨房设计中应采取措施消除噪声，将厨房噪声控制在 40dB(分贝)左右。但是，由于厨房排风系统及机械设备工作的原因，尤其厨房工作中的炉灶声音，厨房噪声不可避免。

解决厨房噪声的方法有：

(1) 选用先进厨房设备，减少噪声。

(2) 厨房最好是选用石棉纤维吊顶，既吸音又防火。

(3) 隔开噪声区，封闭噪声。

(4) 维护保养餐车、运货车，减少运作过程中所产生的噪声。

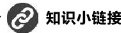
(5) 厨房人员尽量注意控制说话音量。

(6) 留足空间来消除噪声。

6．厨房冷热水和排水系统

为了保证厨房生产和卫生的需要，厨房必须具有冷热水和排水设施。它们的位置以方便

菜肴的加工和烹调为前提。通常，在各加工区域的水池和烹调灶的附近设有冷热水开关；在烹调区设有排水沟；在每个加工间设一个地漏。对于大型厨房，排水沟的位置应距墙壁 3m，而两排排水沟之间距离以 6m 为宜，排水沟的宽度应在 20cm 以上，深度不少于 15cm，水沟底部的倾斜度为 2‰～4‰，采用不渗水、光滑的材料铺设。同时，排水沟应尽量避免弯曲。为了防止虫、鼠的入侵及食品残渣流出，排水沟附近应设置 3 段不同的滤网，并要设计防止逆流的设施。厨房的供水和排水设施都应当满足最大的需求量。



厨房设计小窍门

厨房的用途及流程设计，在餐馆、酒店及宾馆的餐饮部门中极为重要。一个理想的设计方案，不但可以使厨师与相关部门人员密切配合，工作井然有序，而且为制作美味佳肴提供了良好、舒心的环境；顾客也因此能得到更好的服务，从而不断提高顾客回头率。反之，一个粗制滥造的设计，可能由于设备、器具安排的不合理，造成厨师使用时不顺手，无法发挥其烹饪技术而影响出品质量，长此以往必然会影响到餐馆或酒店的声誉。

因此，在进行厨房设计时，整个厨房设备的布局要根据现场情况和餐厅的功能、要求进行合理安排和设计，并结合煤气公司、卫生防疫、环保、消防等部门的要求进行厨房设备的方案调整，同时充分考虑到将来施工、安装和验收的实际情况。在设计厨房布局方案时，应严格遵守以下原则：了解厨房的既定菜式，设计均以此为中心；严格按照生熟食品分隔的原则，确保厨房饮食卫生，在此前提下，尽量缩短输送流程，使路向分明；厨房空间及工作位置安排合理，确保厨师均能各司其职，分工合作，提高产量与质量；厨具、用具布局拥有合理空间，使视野开阔，方便管理；对不合理的原有装置，尽量加以改造或利用，以合乎经济原则；厨房内抽气系统，以保持空气流通及无闷热感为基本目标，务求使厨房成为一个舒适的工作环境；厨具符合消防、卫生、环保条例，以确保安全及避免损毁。在选择设计公司时，应了解其是否在承接酒店、宾馆、员工食堂以及会所、商业写字楼等厨房工程方面具有丰富经验，是否在方案设计以及供水、供电、通风等配套方案设计方面具有成熟的整套流程。跨世纪的厨房经营哲学应是：勤俭、创新、追求最佳服务。

◎ 拓展知识

9.1.4 厨房选址的要求

由于厨房的生产特点，厨房应选择在地基平、位置偏高的地方，这对进入厨房货物的装卸及污水排放都有益处。厨房每天要购进大量的食品原料，为了方便运输，减少食品污染，厨房的位置应靠近交通干线和贮藏室。为了合理地节省成本，厨房应接近自来水、排水、供电和煤气等管道设施。厨房应选择自然光线和通风好的位置，厨房的玻璃能透进一些早晨温和的阳光，对厨房生产有益无害；但是如果整日照射强光会使厨房增加不必要的热量，从而

影响厨师身体健康，影响厨房生产。通常厨房设在酒店的第一层或第二层及顶层，厨房在底层可方便货物运输，节省电梯和管道的安装及维修费，便于垃圾处理等；厨房建在顶层可将气味直接散发至外部空间。

9.2 厨房布局管理

◎ 任务导入

弘扬大酒店是一家新开业的四星级酒店，请根据厨房提出的要求和教师提供的酒店资料，学生以小组为单位，对厨房进行布局。

要求：满足客户需求，体现酒店品牌特点，兼顾成本。保证厨房工作流程通畅、连续，并有良好、安全和卫生的工作环境。

◎ 相关知识

厨房布局是具体确定厨房部门、生产设施和设备的位置等工作。厨房由若干菜肴和面点的初加工部门、烹调部门和其他辅助部门构成，这些部门涉及使用各种食品加工设备、烹调设备和工作台。要保证厨房工作按基本操作流程顺利进行，就必须对厨房进行合理布局。

合理的厨房布局应充分利用厨房的空间和设施，能减少厨师生产菜肴的时间和操纵设备的次数，减少厨师在工作中的走动距离，利于厨房生产管理，利于菜肴质量控制，利于厨房成本控制。

9.2.1 厨房区域划分


【参考图文】

厨房各部门的布局应当根据菜肴生产中的运动方向进行。菜肴从原料到制成产品的全过程通常要经过 5 个部门，即食品原料验收区、食品储藏区、初加工厨房、烹调厨房和备餐间等。当然，不同的菜肴经过的部门不完全相同，例如，有些蔬菜可能无需进行储藏而直接进入初加工厨房；有些冷菜可能不会经过烹调厨房而只需要在冷菜间完成。总之，厨房部门的多少和位置的确定必须根据其实际需要进行设计。

9.2.2 厨房设备布局


【参考图文】

厨房设备的布局必须有利于提高菜肴制作的质量和效率，减少厨师在制作菜肴中的走动距离，除此之外，还要考虑各种设备的使用效率。厨房设备的布局方法很多，常用的方法有直线排列法、L 型排列法、面对面排列法、带式排列法、海湾式排列法、酒吧式排列法、快餐厅排列法等，接下来介绍常见的几种布局方法。

1．直线排列法

这种排列方法是将生产菜肴的各种设备按照菜肴的加工程序，从左至右，以直线排列。通常是依墙排列，置于一个长方形的通风排气罩下，集中布局加热设备，集中布局吸排油烟设备，每位厨师按分工相对固定地负责某些菜肴的烹调熟制，所需设备工具均分布在厨师的左右和附近。这种排列方法适用于高度分工合作、场地面积较大、相对集中的大型餐馆和酒店的厨房。直线型布局如图 9-1 所示。

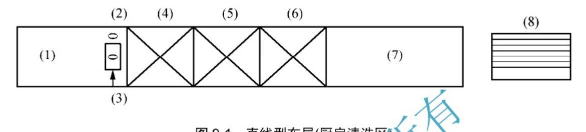


图 9-1　直线型布局(厨房清洗区)

(1) 脏厨具接收台　(2) 冲洗设备　(3) 垃圾处理槽
(4) 洗涤槽　(5) 清洗槽　(6) 消毒槽
(7) 清洁厨具台　(8) 活动式厨具

2．L 型排列法

L 型排列方法是将厨房设备按英语字母“L”的形状排列。它的特点是将烹调灶具和各种蒸锅及煮锅分开，将烤炉、炸炉等排列在一条直线上，它的右方摆放煮锅和蒸锅，方便菜肴的加工和烹调。这种排列方法主要用于面积有限，不适于按照直线排列的西式厨房最适用于服务到桌的餐厅厨房。此外，L 型排列方法还有利于提高厨师的工作效率。L 型布局如图 9-2 所示。

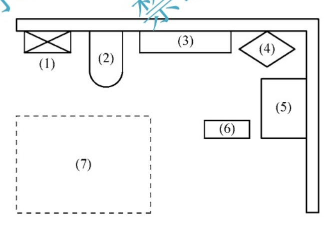


图 9-2　L 型布局(面饼房)

(1) 水源(洗涤槽)　(2) 搅拌机　(3) 面包师工作台
(4) 半自动面包机切割机/造型机　(5) 面包师工作台
(6) 活动防水发面柜　(7) 在通风系统下的烤箱及其他烹饪设备

3．带式排列法

这种方法根据菜肴的制作程序将厨房分成几个部门，每个部门负责一种或同类菜肴的加工和烹调，各部门间常用隔层分开以减少噪声和方便管理。每个部门的菜肴加工设备都用直线法排列，这样，厨房中的各种生产设备的布局像几条平行的带子。带式排列法最大的优点是容易保持空气清洁，减少厨师在工作中的走动的距离。

4．U 型排列法

根据菜肴的加工需要，在厨房设立几个部门或区域，每个区域就是一个专业生产部门，如初加工、冷菜、热菜和面点等，每个部门的生产设备按英语字母“U”排列。厨房出现了几个 U 型区域，每一个 U 型区域都像一个海湾，厨房就会出现几个海湾。这样就形成了厨房的海湾式排列。这种设备排列方法的优点是使专业厨师和他们使用的设备集中在一起，缺点是设备使用率低。

尽管厨房设备的排列方法很多，但基本上都是根据它的类型、实际面积、建筑结构、菜肴或面点生产量等特点进行不同风格的布局，以实现厨房生产的卫生、安全及高效。U 型布局如图 9-3 所示。

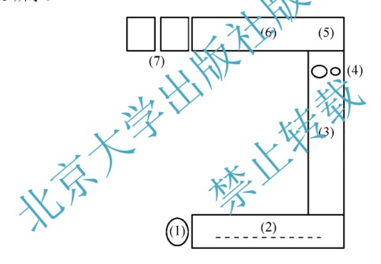


图 9-3　U 型布局(厨房清洗区)

(1) 废料容器　(2) 带上搁架的脏餐具台　(3) 脏餐具台
(4) 带处理器的喷淋水槽　(5) 洗碗机　(6) 下有储存架的清洁餐具台
(7) 餐具手推车

9.2.3 厨房各区域布局

1．食品原料验收区

通常，这一区域都设计在企业的后部靠近食品原料储藏区的地方，以确保食品原料验收合格后能及时入库保存，防止发生食品污染、变质和失窃事件。而在小餐饮企业，食品原料的验收工作通常由餐饮部或厨房负责，为了节省空间，验货区常常设在厨房入口处。

2．食品储藏区

根据食品原料的不同特性，餐饮企业的食品储藏区一般可分为干藏库、冻藏库和冷藏库 3 个部分。干藏库用于存放那些不易变质的食品原料，如大米、面粉、淀粉、糖与香料等。干藏库内应该凉爽、干燥且无虫害。最理想的干藏库里没有错综复杂的上下水和蒸汽管道。库房内根据需要，设有数个透气的不锈钢橱架。冷藏库与冻藏库用于贮存易腐烂变质的食品原料，如各种禽肉、牛羊肉、各种海鲜、鸡蛋、奶制品及新鲜的蔬菜和水果等。为了保证菜肴的质量，新鲜的蔬菜、水果、奶制品和蛋类食品需要冷藏贮存；而海鲜、禽肉、牛羊肉则需要冻藏贮存。冷藏库和冻藏库应靠近菜肴加工区域，以方便领取。冷藏库和冻藏库都应当配有温度计，以方便管理人员记录和控制温度，同时，还应当配有安全防盗装置。

3．加工间与烹调间

加工间与烹调间是厨房的菜肴和点心等的生产区域，也是厨房的工作中心。该区域是食品加工设备的主要布局区。根据菜肴的加工程序，加工间应靠近烹调间。食品原料从加工间流向烹调间，然后，将烹制好的菜肴送到餐厅。这样既符合卫生要求，又不会出现回流现象。各部门内的作业点或加工点是厨房布局的最基本单位，所谓作业点就是一个厨师的全部作业区域。每个作业点的工作也各不相同。根据需要，一个作业点可负责一项或几项菜肴加工工作。作业点内的设备和用具的安排既要考虑工作人员身体伸展的局限性，又要考虑工作流程的科学性。

4．备餐间与洗碗间

在备餐间的布局中，常设有三明治冷柜、工作台、小型搅拌机等。备餐间有时常被人称为出菜间，一些厨房将已烹调好的而又暂时无法上桌的热菜也存放在这里。因此，在这类备餐间里需要配备存放热菜的保温设备。

许多大型的备餐间中还包括洗碗间，洗碗间常设有洗碗机、洗涤槽和餐具柜。餐厅服务员把客人用过的餐具送至洗碗间，洗碗工根据洗碗程序把餐具洗涤、消毒后，再摆放在餐具柜中备用。

5．厨房员工更衣室

通常，餐饮企业需要为全体员工设立男、女分用的员工更衣室。更衣室内部分为两部分，一部分为更衣间，另一部分为卫生间，更衣间内每个员工都配有带锁的更衣箱，卫生间内配有卫生用具。根据厨房员工人数，通常每 12～15 人配备一套淋浴、洗手和卫生用具。

此外，许多餐饮企业在厨房前设立员工入口，并在入口处设立打卡机或员工上下班时间的记录卡。在厨房入口处的墙壁上设有厨房告示牌，用于张贴厨房近期的工作安排和员工一周的值班表等信息通告。

6．人行道与工作通道

科学的厨房布局应设有合理的厨房通道。厨房通道包括人行道与工作通道。为了避免互相干扰，提高工作效率，人行道应尽量避开工作通道，同时，人行道和工作通道的宽度既要方便工作，又要注意空间的利用率。人行道和工作通道的具体宽度标准：主通道的宽度不小

于 1.5m；次通道要满足两个人能相互通过，宽度不小于 0.75m；工作台与加工设备之间的最小宽度是 0.9m；烹调设备与工作台之间的宽度为 1～1.2m。

◎ 拓展知识

9.2.4 厨房布局原则

科学的厨房布局不仅能帮助厨房减少浪费，降低成本，还能方便管理，提高厨房工作质量，提高生产效率和减少员工外流。

(1) 充分利用厨房的空间和设施。

(2) 减少厨师制作单位菜肴的时间。

(3) 减少厨师操作加工设备和工具的次数。

(4) 减少厨师在工作中的走动距离。

(5) 易于厨房生产的管理。

(6) 利于菜肴的质量控制。

(7) 利于厨房的成本控制。

9.2.5 酒店厨房设计规范

厨房的设计应以流程合理，方便实用，节省劳动，改善厨师工作环境为原则，不需要追求设备过多的设施设备(图 9-4)。厨房设备多但却没有太大的用处，不仅造成投资浪费，而且占用厨房空间，使厨房生产操作施展起来不便捷，增加不安全性，所以没有必要一味追求气派、高端、造型花哨。



图 9-4 餐厅厨房

一般厨房占餐饮面积的 20%，最低也不能低于 10%(图 9-5)。厨房的通风，要使厨房，尤其是配菜、烹调区形成负压。



图 9-5　厨房烹调区

厨房的用水和明沟，尽可能在合适位置使用的单槽或双槽水池，切实保证食品生产环境的整洁卫生，厨房的地面设计和选材，必须谨慎斟酌(图 9-6)。在没有选择到新颖实用的防滑地砖前，做好使用红钢砖。



图 9-6　厨房地面

洗碗间应靠近餐厅、厨房，并力求与餐厅在同一平面，洗碗间应该有可靠的消毒措施，保证餐具的洁净、卫生(图 9-7)。厨房的灯光，重实用。用来有效防止刀伤和追求精细的刀工并切实减少杂草混入、流入餐厅等。厨房通风和空调的设计，不能使厨师感到热，也可以不让厨房的气味进入餐厅。



图 9-7 厨房洗碗间

总之，一家标准的酒店，它的酒店厨房设计应该更加标准。标准的酒店厨房设计作为餐饮部门是十分重要的，一个理想的方案，不仅可以让各方面紧密配合，制作出精致的美味，也可以让前来用餐的顾客因此可以感受到优质的服务。

9.3 厨房设备管理

◎ 任务导入

参观一家五星级酒店的厨房，并写出厨房配置物品评价报告。

要求：根据厨房物品配置的原则进行评价。

◎ 相关知识

9.3.1 厨房设备概述

厨房设备主要指厨房生产菜肴的各种炉灶、保温设备、冷藏设备和切割设备等。由于菜肴的形状、口味、颜色、质地和火候等各质量指标都受生产设备的影响，因此厨房设备对菜肴质量起着关键作用。现代厨房设备经过多年实践和改进，已具有经济实用、生产效率高、操作方便、外观美观、安全和卫生等特点。现代厨房设备的使用趋向于组合式及自动化程度高等特点。

9.3.2 厨房烹调设备

1．焗炉

焗炉(Broiler)是开放式的烤炉，火源在炉的上方或顶端，内部有铁架，可通过提升或降低铁架的高度来控制菜肴受热程度。这种烤炉使用的能源有电和煤气两种。由于焗炉的铁架可以调节，因此被烹制的菜肴不仅颜色美观，而且成熟速度快。焗炉有大型和小型之分，小型焗炉常称为单面烤炉(Salamander)。焗炉如图 9-8 所示。

2．扒炉

扒炉(Grill)也是一种烤炉，其特点是热源在下方，炉上方是铁条。食品原料放在铁条上，通过下边火源将原料烤熟。现代扒炉使用的能源有电或煤气两种，而传统的扒炉以木炭为燃料，经木炭烤出的食品带有烟熏味。欧美人喜爱扒制的菜肴，经过改进的扒炉在以电或煤气为能源的基础上，增加烧木炭的装置以增加菜肴的香味。扒炉如图 9-9 所示。

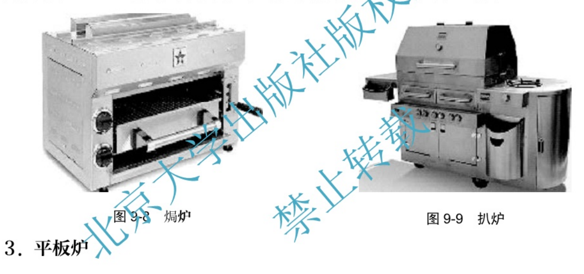


图 9-8　焗炉　　　　图 9-9　扒炉

3．平板炉

平板炉(Griddle)与扒炉很相似，它的热源也在炉面的下方，热源的上方是一块方形的铁板。这种炉灶外观很像一个较大的平底煎盘。食品原料放在铁板上，通过铁板和食用油传热的方法将菜肴制熟。平板炉工作效率高，而且卫生、方便、实用。许多西餐菜肴是使用平板炉进行烹制。平板炉如图 9-10 所示。

4．烤箱

烤箱(Ovens)是厨房的主要烹调设备之一。其用途广泛，可烤制各式点心和面包，可烹制各式菜肴。它常以煤气、电为热源。烤箱的种类繁多，根据烤箱的用途，烤箱可分为面点烤箱和菜肴烤箱。面点烤箱与菜肴烤箱高度不同，面点烤箱的每层高度为 11.6～23.2cm(面点烤箱如图 9-11 所示)，而菜肴烤箱内的每层高度常为 30～78cm。按烤箱的工作方式，可分为常规式、对流式、旋转式和微波式 4 种。

(1) 常规式烤箱(Conventional Oven)。热源来自烤箱底部或四周，通过热辐射将食品烤熟。这类烤箱可以有数层。有的烤箱位于西餐灶下部，与西餐灶成一体。

(2) 对流式烤箱(Convection Oven)。其内部装有风扇，通过风扇运动，使烤箱内的空气不

断流动，从而使食品原料受热均匀。对流式烤箱的工作速度比常规式提高了 1/3，其工作温度也比常规式温度高 24℃左右。

(3) 旋转式烤箱(Revolving Oven)。带有旋转烤架的常规式烤箱，通常在烤箱的外部有门，当烤架旋转时打开门，工作人员可接触炉中的烤架，输送被烹调的食物，取出已烤熟的菜肴。旋转式烤箱有多个型号，它适用于不同的生产量和生产目的。

(4) 微波式烤箱(Microwave Oven)。一种特殊的烤箱，与其他烤箱不同的是，食品原料是在烤箱内微波的作用下，食物内部的水分子和油脂分子改变了排列顺序，产生很高的热量，使食品成熟。这种烤箱称为微波式烤箱。微波式烤箱的烹调存在着一定的局限性，首先微波炉内烘烤的食物不像普通烤箱那样有漂亮的颜色，其次微波式烤箱只限于生产少量食物，此外，放在微波烤箱内的容器只能是玻璃、瓷器和纸制品，任何金属器皿都会反射电磁波，从而破坏磁控管的正常工作。



图 9-10　平板炉　　　图 9-11　面点烤箱

5．炸炉

炸炉(Fryer)是用于油炸菜肴的烹调设备，有三种类型：常规型、压力型和自动型。落地式电炸炉如图 9-12 所示。

(1) 常规型炸炉(Conventional Fryer)。上部为方形炸锅，下部是加热器，炉顶部为开放型，炸炉配有时间和温度控制器。

(2) 压力型炸炉(Pressure Fryer)。顶部有锅盖，炸油炸食品时，炉上部的锅盖密封，使炸锅内产生水蒸气，锅内的气压增高，从而使锅内食品成熟。压力型炸炉生产的菜肴外部酥脆、内部软烂，生产效率高。

(3) 自动型炸炉(Automatic Fryer)。炸炉上的炸锅底部有金属网，金属网与时间控制器连接，当菜肴炸至规定的时间，炸锅中的金属网会自动抬起，脱离热油。

6．西餐灶

西餐灶(Range)是带有数个热源或燃烧器的炉灶。这种炉灶常用于西餐厅或咖啡厅零点业务，也用于中餐厨房的汤菜生产，类似于我们日常家庭煤气灶。每个燃烧器的温度可以单独控制，通常各燃烧器可单独烹调不同的菜肴。根据生产需求，燃烧器可有 2 个、4 个或 6 个等。燃烧器有开放式和覆盖式两种，开放式的燃烧器可以直接看到，而覆盖式的燃烧器被回形金属盘覆盖。燃气西餐灶如图 9-13 所示。



图 9-12　落地式电炸炉



图 9-13　燃气西餐灶

7．中餐烹调灶

中餐烹调灶是中餐厨房的主要烹调设备，其用途广泛，适用于炒、爆、煎、炸和烧等各种烹调方法。中餐灶有主燃烧器(主灶)和副燃烧器(副灶)，主灶火力足，是主要的工作炉口，副灶中的燃烧器少，火力小，是辅助炉口。根据厂方设计或用户需求，每个中餐灶主灶可以有 1 个、2 个或 3 个，它们使用的能源有天然气或煤气等。为方便工作，在中餐烹调灶的后部常设有煮原汤的小炉口和下水通道。中餐烹调灶有广东式和北方式之分。燃气中餐烹调灶如图 9-14 所示。

8．组合式烹调灶

组合式烹调灶(Combined Range)由扒炉、平板炉、炸炉、烤炉和烤箱等组成。其用途很广泛，适用于许多种烹调方法，如煎、闷、煮、炸、扒和烤等。厂商可根据各酒店生产需求而单独设计，其组合方式多种多样。组合式烹调灶如图 9-15 所示。



图 9-14　燃气中餐烹调灶



图 9-15　组合式烹调灶

9．翻转式烹调炉

翻转式烹调炉(Tilting Skillet)是一种非常实用与方便的生产设备，它常用于大型厨房，由两部分组成，上半部是方形锅，下半部是煤气炉。由于上面的锅可以向外倾斜，故称为翻转式烹调炉，有时人们也称它为翻转式烹调锅。它适用于多种烹调方法，如煎、炒、炖和煮等，常用于大型宴会和自助餐。翻转式烹调炉如图 9-16 所示。

10．倾斜式煮锅

倾斜式煮锅(Boiling Pan)常以蒸汽为热能，适用于煮、烧和炖等方法制作菜肴与汤。倾斜式煮锅中的锅可以倾斜，厨师可通过调节蒸汽流动和温度来控制锅内的温度。煮锅外壁包着封闭的金属外套，蒸汽不直接与锅内部接触，而是被注入煮锅的外套与煮锅之间的缝隙中，通过金属锅壁传热的方式煮汤。常用的蒸汽煮锅的容量为10～50L，其特点是受热面积大，受热均匀，工作效率高。倾斜式煮锅如图9-17所示。



图 9-16　翻转式烹调炉



图 9-17　倾斜式煮锅

11．蒸箱

蒸箱(Steam Cooker)是厨房常用的烹调设备。许多菜肴都是通过蒸箱加热的方法得以成熟。通过蒸的方法制作的菜肴，可保持原料的原味，营养损失少。常用的蒸箱有高压蒸箱和低压蒸箱两种，高压蒸箱以每平方英寸15磅的压力进行工作，低压蒸箱以每平方英寸4～6磅的压力进行工作。蒸汽开关由控制器控制。这种蒸箱的门不可随时打开，必须等到箱内压力与大气压力相等时才能打开。压力蒸箱工作效率高，还适用于快速融化冷冻食品原料。蒸箱内常分为数个层次，适合大批量生产。蒸箱如图9-18所示。



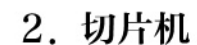
图 9-18　蒸箱

9.3.3 厨房加工设备

1．多功能搅拌机

多功能搅拌机(Mixer)具有多种加工功能，如和面、搅拌鸡蛋和奶油、搅拌肉馅等，是厨房最基本的加工设备。多功能搅拌机包括两部分：第一部分是装载原料的金属桶，第二部分是机身，机身由电动机、变速器和升降启动装置组成，机身的上部还装有搅拌桶和搅拌工具。通常，搅拌机配有三种搅拌工具：打浆板，用于搅拌糊状物质；抽子，抽打鸡蛋和奶油的金属丝；和面杆，由较结实的钢棒制成。搅拌机装有速度控制器，速度可以进行调节，由每分钟 100 余转至 500 余转等。一些多功能搅拌机还带有切碎蔬菜的工具。多功能搅拌机如图 9-19 所示。

图 9-19　多功能搅拌机



2．切片机

切片机(Slicer)用途广泛，如切奶酪、蔬菜、水果、香肠和火腿肉等。用切片机切割的食品厚度均匀，形状整齐。常用的切片机有手动式、半自动式和全自动式三种类型。手动式切片机适用于小型厨房；半自动式切片机上的刀片由电机操纵，装食品的托架由手工操作，其工作速度为每分钟 30～50 片；而全自动切片机的刀片和托架全是电动的，操作人员可根据具体需求调节它的切割速度。通常有些食品需要慢速切割，如温度较高的食品或质地柔软的食品；有些食品适于快速切割，如某些质地结实的固体食品或不易破碎的食品。通过调节装置可控制食品的切割厚度。切片机如图 9-20 所示。

3．绞肉机

绞肉机(Meat Grinder)是绞肉的设备，也可以加工其他含有水分的食品原料。它由机筒、螺旋状推进器、带孔的回形钢盘和刀具组成。食品原料进入机筒后，被推进器推入带孔的回形钢盘处，在这里，被旋转的刀具切碎，然后通过钢盘洞孔的挤压，成为颗粒状。被切割的食品原料的形状与盘孔的大小相同。绞肉机如图 9-21 所示。



图 9-20　切片机



图 9-21　绞肉机

4．锯骨机

一些厨房还设有锯骨机(Meat Band Saw)。锯骨机的用途是切割带骨的大块肉类，它通过电力使钢锯条移动，将带有骨头的肉切断。锯骨机如图 9-22 所示。

5．万能去皮机

万能去皮机(Peeling Machine)是切削带皮蔬菜的设备，还可以洗刷贝类原料。它由两部分组成，上部是桶状容器，下部为支架，桶状容器用于盛装已加工的原料。该机器装有时间控制器和用玻璃制成的观测窗，而且还配有各种供洗刷和切割的刀具和工具：普通刷盘、马铃薯去皮刀、切割刀、洋葱去皮刀、洗刷贝类原料的刷子等。万能去皮机如图 9-23 所示。

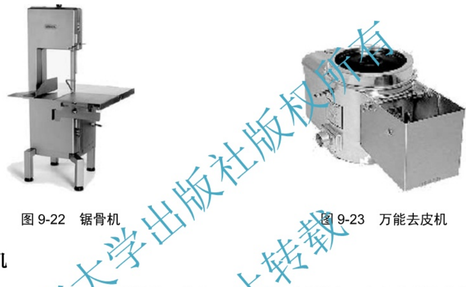


图 9-22　锯骨机　　图 9-23　万能去皮机

6．切割机

切割机(Food Cutter)是切割蔬菜、水果、面包及肉类的设备。它由盛装原料的容器和可旋转的刀具组成。根据需要，该设备可安装不同刀具：切片刀、切块刀、切丝刀等。切割机如图 9-24 所示。

7．拌面机

拌面机(Dough Rolling Machine)用于面包房。它由支架、传送带和压面装置组成，可将面团压成面片。面片的厚度由调节器控制。拌面机如图 9-25 所示。



图 9-24　切割机



图 9-25　拌面机

9.3.4 厨房储存设备

厨房生产离不开食品原料储存设备。厨房储存设备包括原料冷藏设备、保温设备和各种货架等。

1．冷藏设备

为了方便食品原料储存，厨房除了安装较大的冷库外，还应根据具体需要配置一些冷藏箱和冷冻箱。通常，冷藏箱和冷冻箱为连体式，箱体分为两部分：一部分温度为 3℃～10℃，作为冷藏箱或保鲜柜；另一部分的温度约为-18℃，作为冷冻箱。酒店常选用单独功能的冷藏箱或冷冻箱，因为它们比连体式冷藏箱更实用。冷藏设备的种类繁多，最常用的种类有立式双门、立式 4 门冷藏箱或冷冻箱、卧式冷藏工作柜、三明治冷柜等。卧式冷藏工作柜既是冷藏箱又是工作台，箱体内可冷藏食品，设有温度调节和自动除霜系统，其高度以工作台高度为准，并可调节，台面很结实，配有 3mm 厚的防锈钢板。三明治冷柜是西餐厨房不可缺少的储存设备，这种冷柜的箱体顶部有 6～12 个不锈钢容器，容器沉在箱体内，容器内可冷藏各种食品。

2．食品保温设备

保温设备(Hot food Equipment)是现代厨房必备的设备。它的种类很多，不同型号和式样的保温设备具有不同的功能，如面包房使用的发酵箱，咖啡厅使用的热汤池、保温灯及保温车等。

(1) 发酵箱(Fermentation Tank)。供面团发酵的装置，利用电源加热，使箱中的面团在一定的温度和湿度下充分发酵。

(2) 热汤池(Steam Table)。通过水温传导的方式来保持食品热度的柜子。西餐厨房利用这一装置为各种汤、热菜调味汁和带有汤汁的菜肴保温，其工作原理与发酵箱相似，也是利用电、煤气或蒸汽将水加温。在该设备的热水池中存放着数个可装食品的容器。

(3) 保温灯(Heat Lamp)。是用热辐射的方法来保持餐碟或烤肉温度的装置，外观似普通的灯，能产生较高的温度，菜肴在这种灯的照射下保持一定的温度。

(4) 保温车(Heat Trolly)。通过电加热为食品保温的橱柜，橱柜下面有脚轮，可以移动，故称为保温车，橱柜内可存放被保温的菜肴。

3．各种货架

厨房中有各种各样的货架，货架的材料选用不锈钢板和钢管制成，货架是厨房不可缺少的储存设备。

9.3.5 厨房设备选购

厨房设备的选购是厨房生产管理的首要工作，优质的厨房设备不仅能生产高质量的菜肴，而且其生产效率高，安全，卫生，易于操作，能节省人力和能源。

1．选购的计划性

现代厨房设备不仅价格高，而且消耗大量能源。因此，酒店应有计划地购买厨房设备。通常购买设备的主要目的包括生产市场急需的菜肴，提高菜肴质量，提高生产效率，降低能源消耗等。按照酒店对厨房设备的需求情况，厨房设备的购置计划可分为两种：必要生产设备和适用生产设备。

(1) 必要生产设备。指保证厨房正常生产的设备，它们既能保证菜肴的生产质量，又能保证生产数量。这些设备为酒店带来收入和利润，是企业不可缺少的，也是必须购买的。

(2) 适用生产设备。指对厨房生产有一定价值，但是不一定急需购买的设备，因此不是必须购买的。

2．生产的实用性

厨房设备购置的最基本原则是满足菜单生产的需要。在经营中，生产任何菜肴必须具备相应的生产设备，如制作扒菜必须有扒炉，生产中餐必须有中餐灶等。由于各种餐厅经营的菜肴各不相同，因此需求的设备也各不相同，但是酒店对厨房设备的选购原则基本相同，这一原则就是购买实用、符合菜单需求、结实和便于操作的生产设备。

3．购置效益分析

在选购厨房设备时，一定要进行效益分析，首先对选购的设备的经济效益做出评估，然后对购买设备的成本进行分析。同时计算设备成本不应只局限于该设备成本，还应包括安装费用、使用费用、维修费和保险费等。由于厨房生产设备在原材料、型号、生产地、使用性能及其他方面各不相同，它们的价值也不同，因此购买设备前，应充分了解其性能并对不同式样设备进行比较。一些价格较低的设备需要经常维护和保养，使用成本高。价格较高的设备结实，耐用，节省人力和能源，使用成本低。不仅如此，有些设备需要配有辅助设施或市政管道设施，其安装费用高。所以，酒店在选购厨房生产设备前应认真做出评估。酒店常采用下面的公式对厨房设备进行评估。

$$H=\frac{L（A+B）}{C+L（E+D+F）-G}$$

式中，H——设备的经济效益值；

L——规定的使用年限；

A——设备每年节省的人工费；

B——设备每年节省的能源费；

C——设备价格和安装费；

D——设备每年使用费用；

E——设备每年维修费；

F——如果将 C 存入银行或移作他用，每年得到的利息；

G——设备报废后产生的经济价值。

按照以上公式，酒店在分析要购买的设备时，应认真对待 H 的值。当 H=1 时，说明设备节省的人工和能源费等于设备的全部投资费用；H≥1 时，说明设备节省的人工和能源费超过设备的全部投资费用；当 H≥1.5 时，说明设备值得购买。

4．生产性能评估

厨房设备生产性能直接影响菜肴质量和生产效率。因此在购买设备前，厨房管理人员应根据厨房的具体需求，对要购买的设备进行生产性能评估。通常厨房管理人员通过设备对菜单生产的适应性及生产效率等因素的分析来确定其性能。此外，在选购设备时，还应考虑酒店未来的菜单的变化和设备使用的能源情况，对于投资较大的设备更应慎重考虑。

5．安全与卫生要求

安全与卫生是选择厨房设备的主要考虑因素之一。合格的厨房设备，必须配有安全装置，电器设备应采用安全电压，避免发生安全事故。设备中的利刃和转动部件应配有防护装置，边角应去掉锋利的边际和毛刺。同时，合格的厨房设备不论其结构简单还是复杂，都必须具有以下特点：

(1) 应由无毒并易于清洁的材料制成。

(2) 设备的整体结构应平整、光滑、不出现裂缝和孔洞，避免虫害滋生。

(3) 设备结构设计应便于拆卸和装配，以便定时清洗。

6．尺寸和外观的标准

厨房设备的大小应与厨房空间布局相符，否则不仅影响生产，还影响厨房的美观，容易造成安全事故。现代厨房设备既是厨房生产工具，又是餐饮营销工具。对于开放式厨房，其设备的外观尤其重要，设备应采用不锈钢板和无缝钢管等材料制成，应具有美观、耐用、构造简单、充分利用空间、没有噪声、具有多种加工和生产功能等特点。

9.3.6 厨房设备配置

厨房设备布置及加热设备的数量概算如下所述。

(1) 厨房平面布置的首要条件是满意烹调工艺要求，尽量避免冷、热交叉，清洗物与脏物交叉，力求各工作区就近作业。

(2) 充分了解厨房空间、平面地形、加热设备的布置方位，应力求保证排油烟、新风系统少弯、距短、方便安装。

(3) 工程设计中主要设备数量概算。

① 炒灶数量的概算大概有以下几种情况。

a．以宴会餐式为主的餐厅或早茶式餐厅：

火眼数=餐厅桌数/5

b．以零客为主的川菜餐厅：

火眼数=就餐人数/40～50

c．部队、学校：

火眼数=就餐人数/100

大锅灶=就餐人数/200～300

② 蒸饭柜、蒸柜炉：单门蒸饭柜可供 250～300 人主食或 100～150 人所需蒸菜，三层

蒸柜炉可供30～50人主食或50～100人所需蒸菜。

③ 其他加热设备：

一般情况下，200人以下的中餐厅，其他加热设备不宜超过2台/种。



知识小链接

厨房安全小知识

厨房内部存在着较多的火灾隐患，如厨房内的燃气(油)的泄漏，炉灶燃烧时所产生的高温，烟罩内长期积累的油污等。如果平时管理不善或不注意保养、检查，一着不慎就会引起火灾。因此，平时除了应加强员工的消防安全意识，防患于未然外，在厨房间还必须装置必要的消防设施，如烟感报警器、喷淋装置、二氧化碳灭火器等。对于使用燃气的单位，在厨房内还应装置煤气泄漏报警器。

烟感报警器是通过探头来感测厨房内部烟气的浓度，当烟气达到一定浓度时，会通过消防预警系统发出火灾警报。喷淋装置是通过探头来感测厨房内空气的温度，当空气温度超过设定温度时，玻璃感温装置会自动爆裂而喷水，以达到灭火的目的。二氧化碳灭火器利用其内储的碳酸类物质释放遇高温分解的二氧化碳来隔离空气，使火焰因缺氧而熄灭，适用于油性物体及导电体的灭火。

煤气泄漏报警器是用来检测室内煤气的浓度，当达到设定浓度时，会报警并自动切断煤气供应管路。

◎ 拓展知识

9.3.7 厨房设备保养

在厨房设备管理中，除了正确的选购外，保养也是重要的管理内容。厨房设备保养工作主要包括制订保养计划和实施保养措施。

1．制订保养计划

(1) 对各种厨房设备制订出具体的保养计划、清洁时间和清洁方法。

(2) 设备的各连接处、插头、插座等要牢牢固定。

(3) 定时测量烤箱内的温度，清洗烤箱内壁，清洗对流式烤箱中的电风扇叶。定时检查烤箱门及箱体的封闭情况和保温性能。

(4) 定时清洁灶具和燃烧器的污垢，检查燃烧器指示灯及安全控制装置，保持开关的灵敏度。

(5) 定时检查炸炉的箱体是否漏油，按时为恒温器上润滑油，保持其灵敏度。

(6) 保持平板炉恒温器的灵敏度，将常明火焰保持在最小位置，定时检查和清洁燃烧器。

(7) 定时检查和清洁煮锅中的燃烧器，检查空气与天然气(煤气)混合装置，保证它们正常

工作。检查炉中的陶瓷或金属的热辐射装置的损坏情况并及时更换。

(8) 及时更换冷藏设备的传动带，观察它们的工作周期和温度，及时调整自动除霜装置，检查门上的各种装置，定时上润滑油，保证其正常工作。定时检查压缩机，看其是否漏气，保证制冷效率，定时清洁冷凝器，定期检修电动机。

(9) 定期检查和清洁洗碗机的喷嘴、箱体和热管，保证其自动冲洗装置的灵敏度，随时检查并调整其工作温度。

(10) 对厨房热水管进行隔热保温处理以增加其供热能力。

(11) 定时检查、清洗和更换排气装置和空调中的过滤器，定时检查和维修厨房的门窗，保证其严密性，保证室内温度适宜。

2．烹调设备的保养措施



【参考图文】

(1) 每天清洗对流式烤箱内部的烘烤间，经常检查炉门是否关闭严实，检查所有线路是否畅通。每半年对烤箱内的鼓风装置和电动机上 1 次润滑油，每天清洗多层电烤箱的箱体，每 3 个月检修 1 次电线和各层箱体的门。

(2) 每天使用中性清洁剂将微波炉中的溢出物清洗干净，每周清洗微波炉的空气过滤器，经常检查和清洁微波炉中的排气管，用软刷子将排气管阻塞物刷掉，保持其畅通。经常检查微波炉的门，保持炉门的紧密性，开关的连接性。每半年为微波炉的鼓风装置和电动机上油，保证其工作效率。

(3) 每天对西餐灶顶部的加热铁盘进行清洗，每月检修西餐灶的煤气喷头。

(4) 每天清洗平板炉的铁板，每月检修平板炉的煤气喷头并且为煤气阀门上油 1 次，定期调整煤气喷头和点火装置。

(5) 定期检修和保养扒炉的供热和控制部件，经常检修煤气喷头，保持它们的清洁，每天清洗和保养烤架。

(6) 每月检修油炸炉的线路和高温恒温器，使恒温器的供热部件能达到规定的温度(通常约在 200℃)。如果使用以煤气或天然气为能源的油炸炉，每月应检修它的煤气喷头及限制高温的恒温器，每天保养油炸炉的过滤器，定期检修排油管装置。

(7) 每天清洗旋转烹调锅，使用中性的洗涤液，每月对翻转装置和轴承进行保养，经常检修煤气喷头和高温恒温器。

(8) 每天清洗蒸汽套锅，经常检修蒸汽管道，确保其压力不超过额定压力，每天检查减压阀，每周检修蒸汽弯管和阀门，每月为齿轮和轴承上油，清洗管道的过滤网和旋转控制装置。

3．机械设备的保养措施

(1) 每天清洗搅拌机的盛料桶；每周检查变速箱内的油量和齿轮转动情况；每月保养和维修升降装置，检查皮带的松紧，给齿轮上油；每半年对搅拌机电机及搅拌器检修 1 次。

(2) 每天清洗切片机的刀片，定时或每月为定位滑杆及其他机械装置上润滑油。

(3) 每月定期检修削皮机的传送带、电线接头、计时器和研磨盘。



都是厨房惹的祸

金士力酒店是一家有一定历史的酒店，厨房设计布局上的问题也日渐凸现。首先是厨房的空间过于狭小，一些需要新引进的设备，如大型烤箱等都无法找到合适的位置安装；此外，餐厅的过道过于狭窄，在顾客就餐的高峰期，往往出现厨师相互碰撞的事故；厨房的照明设备也出现了老化现象，由于照明强度不够，发生了多起员工切配菜品的工伤事故；最严重的是原来在设计厨房时为了节约空间而没有设计专门的备餐间，以至于每天开餐时，厨房的油烟和噪声都不可避免地散发到餐厅中，严重影响了顾客的就餐环境。

案例思考：

这家酒店的厨房需要怎样整改?



本章小结

厨房规划是确定厨房的规模、形状、建筑风格、装修标准及其部门之间的布局位置等方面的工作。厨房布局是具体确定厨房部门、生产设施和设备的布局等方面的工作。厨房规划和布局是一项复杂的工作，它涉及许多方面，占用较多资金。合理的厨房规划和布局应充分利用厨房的空间和设施，减少生产菜肴的时间和操纵设备的次数，减少厨师在工作中的走动距离，易于厨房生产管理，利于菜肴质量控制，利于厨房成本控制。

厨房设备主要指厨房生产菜肴的各种炉灶、保温设备、冷藏设备和切割设备等。由于菜肴的形状、口味、颜色、质地和火候等各质量指标均受生产设备的影响，因此厨房设备对菜肴质量起着关键作用。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 厨房该怎么选址?

(2) 厨房的规划原则有哪些?

(3) 厨房有哪几种布局方法?

(4) 厨房设备应该怎样配置?

(5) 厨房设备选购应该注意哪些方面?

(6) 厨房设备应该怎样进行保养?

2. 判断是非

(1) 由于厨房的空气湿度大，因此在选择墙壁和天花板材质时应注意材料在耐潮，不吸油、水和便于清洁等方面的特性。 (　　)

(2) 直线排列法适用于高度分工合作、场地面积较大、相对集中的大型餐馆和酒店的厨房。 (　　)

(3) 厨房要选择地基平，且位置偏高的地方，以方便进入厨房货物的装卸及污水的排放。 (　　)

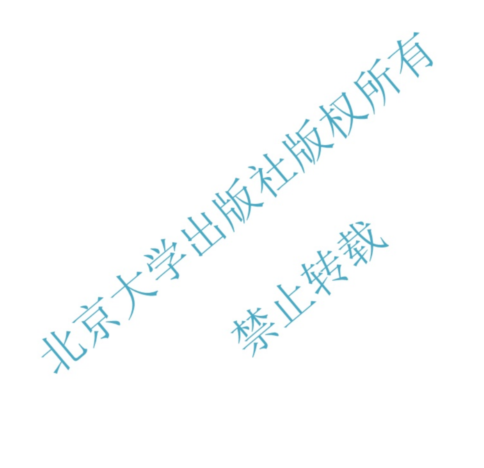
(4) 为了避免互相干扰，提高工作效率，人行道应尽量设在工作通道上。 (　　)

(5) 为了节省空间，验货区常常设在厨房入口处。 (　　)

(6) 厨房的各部门不应在同一层楼。 (　　)

3. 体验练习

调查你所处地区餐厅的厨房规划、布局与设备管理情况并写出分析和评价报告。



Chapter 10

餐饮销售管理

【学习任务】

- 进行初步的餐饮市场调研与开发。
- 能够制定科学合理的餐饮产品销售价格。
- 能够熟练运用所学知识拓宽餐饮产品的市场推广渠道。

【本章概要】

- 了解餐饮市场调研与开发。
- 掌握餐饮产品销售价格制定。
- 掌握餐饮市场推广与策划。



肯德基市场调研步骤

1. 划分商圈

肯德基计划进入某城市之前，会先通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。有些资料是免费的，有些资料需要花钱去买。把资料收集齐了，就开始规划商圈。

商圈规划采取的是记分的方法，例如，这个地区有一个大型商场，商场营业额在 1000 万元算一分，5000 万元算 5 分；有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。这些分值标准是多年平均下来的一个较准确经验值。

通过打分把商圈分成好几大类，以北京为例，有市级商业型(西单、王府井等)、区级商业型、定点(目标)消费型，还有社区型，社、商务两用型，旅游型等。

2. 选择商圈

即确定目前重点在哪个商圈开店，主要目标是哪些。在商圈选择的标准上，一方面要考虑餐馆自身的市场定位，另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同，吸引的顾客群不一样，商圈的选择也就不同。

例如，马兰拉面和肯德基的市场定位不同，顾客群不一样，是两个“相交”的圆，有人吃肯德基也吃马兰拉面，有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面，也有反之。马兰拉面的选址也当然与肯德基不同。

而肯德基与麦当劳市场定位相似，顾客群基本上重合，所以在商圈选择方面也是一样的。可以看到，有些地方同一条街的两边，一边是麦当劳另一边是肯德基。

商圈的成熟度和稳定度也非常重要。比如规划局说某条路要开，将来这里有可能成为成熟商圈，但肯德基一定会等到商圈成熟稳定后才进入。例如说这家店三年以后效益会多好，对现今没有帮助，这三年难道要亏损？肯德基投入一家店会花费好几百万，当然不冒这种险，一定是比较稳健的原则，保证开一家成功一家。

3. 聚客点的测算与选择

(1) 要确定这个商圈内最主要的聚客点在哪里。

例如，北京西单是很成熟的商圈，但不可能西单任何位置都是聚客点，肯定有最主要的聚集客人的位置。肯德基开店的原则是：努力争取在最聚客的地方或其附近开店。

人流动线是怎么样的，在这个区域里，人从地铁出来后是往哪个方向走等。这些都派人去掐表，去测量，有一套完整的数据之后才能据此确定地址。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件，就可以测算出，在此地投资额不能超过多少，超过多少这家店就不能开。

(2) 选址时一定要考虑人流的主要动线会不会被竞争对手截住。

因为人们现在对品牌的忠诚度还没到“我就吃肯德基，不吃麦当劳”的程度。只要跟前

有吃饭的地方，一般就不会再走一段路去吃别的，除非这里人特别多，找不着座了，才会继续往前走。

但人流有一个主要动线，如果竞争对手的聚客点比肯德基选址更好那就会有影响。如果是两个一样，就无所谓。例如，北京北太平庄十字路口有一家肯德基店，如果往西一百米，竞争者再开一家西式快餐店就不妥当了，因为主要客流是从东边过来的，再在那边开，大量客流就被肯德基截住了，开店效益就不会好。

(3) 聚客点选择影响商圈选择。

聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如北京某新兴的居民小区，居民非常多，人口素质也很高，但据调查显示，找不到该小区哪里是主要聚客点，这时就可能先不去开店，当什么时候这个社区成熟了或比较成熟了，知道其中某个地方确实是主要聚客点才开。

餐饮企业在销售自己的产品和服务之前，要了解餐饮市场和客人的心理需求，对客人的风俗习惯、生活忌讳、口味喜好有所了解，以便有针对性地推荐一些适合他们心理需求的产品和服务。因此，餐厅要通过各种形式的营销，让消费者知道某餐厅的存在，知道其提供的产品和服务，提高他们对其形象和内容的认知程度；餐厅要着重宣传自己的菜肴质量、价值、绩效和其他优点项目，提高餐厅的美誉度，增强行业竞争力；餐厅通过各种营销活动让客人光顾并成为回头客，为酒店赢得经济效益和社会效益。面对激烈的市场竞争和日益变化的消费需求，餐饮企业必须树立市场营销观念，成为竞技场上的胜利者。

10.1 餐饮市场调研与开发

◎ 任务导入

2010 年 6 月，某连锁酒店因餐饮原料不符合卫生标准，进货渠道不正规而被媒体曝光。在面临危机之时，该企业如何面对？请利用餐饮市场调研与开发的相关知识与技能帮助企业走出困境。

要求：透彻分析问题背后的餐饮市场营销问题，给出切实可行的解决方法。

◎ 相关知识

餐饮企业要想在激烈的市场竞争中生存，随时把握市场变化至关重要。市场调研是一种借助信息，把消费者、顾客及公共部门与市场联系起来的特定活动。这些信息将用于识别和界定市场营销的机会和问题，产生、改进和评价营销活动，监控营销绩效，增进对营销过程的理解。现在，国内越来越多的餐饮企业已经认识到市场调研的重要性，经常进行市场调研与新产品开发。

10.1.1 餐饮市场调研的概念


【参考图文】

餐饮市场调研是运用科学的方法和手段，有目的地针对餐饮市场需求的数量、结构特征等信息以及变化趋势所进行的调查与研究。

该定义充分表明餐饮市场的调研必须采用科学的方法和手段，包括资料收集方法、资料整理方法和分析方法的科学性和实践的有效性，以确保调研结果的客观性和可靠性。同时也应充分认识到餐饮市场调研的目的性，任何调研本身不是目的，而都是围绕一定的调研目的设计进行的。

10.1.2 餐饮市场调研目的

(1) 认识顾客。
(2) 了解市场需求。
(3) 把握市场竞争状况。
(4) 为企业决策提供依据。

10.1.3 餐饮市场调研步骤

在设店之前，要对很多方面的情况进行市场调查。沈阳知名市场调研企业沈阳通和明市场调研公司认为，为了确保调查能取得良好的效果，就要做出合理的调查步骤(图 10-1)。

1．明确调查问题

在开始调查之前，调查人员必须明确调查的问题是什么、目的要求如何。应根据要调查的对象，拟定出需要了解的内容，然后定出调查的目标，以便调查能合理进行。

2．初步情况分析

确定调查目标后，往往还会有很多繁杂的问题，这时就需要对这些问题进行缩减。通过能马上了解的一些资料(如竞争店的地理位置)进行删减，以缩小调查的范围。

3．进行正式调查

有了初步资料后，就要通过访问专家，向精通本问题的人员了解信息并了解用户意见。制定调查方案，方案内容包括调查哪些资料、由谁调查、用什么方法进行调查、在什么地方调查、什么时间调查、调查一次还是多次、问卷设计等。

4．资料整理和分析

当资料收集完后，要对其进行编辑整理，检查调查资料是否有误差。误差可能是统计错误、询问冲突设计不当、访问人员偏见、被询问人回答有问题等。在整理资料时，要把错误的信息剔除掉，然后把剩余的资料分类统计，最后得出结论。通过分析

资料，决定是否开店，在哪里开店，什么时候开店等。

餐饮市场调研步骤如图 10-1 所示。

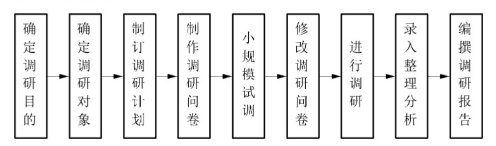


图 10-1　餐饮市场调研步骤

10.1.4　餐饮市场调研的内容

1．经济环境调研

经济环境调研包括对社会经济制度、经济发展水平、产业结构、劳动力结构、物资资源状况、消费水平、消费结构等进行调研。

2．自然地理环境调研

自然地理环境调研包括，对酒店所处位置的气候特征、地貌特征、周围的自然环境进行调研。

3．周边商业群体调研

周边商业群体调研包括单位名称、经济性质、人数、经营状况、用餐消费需求状况。

4．竞争状况调研

(1) 现有酒楼的顾客的数量、顾客的回头率、顾客的地区分布情况、顾客的消费习惯、嗜好和消费方式、顾客的收入情况及餐饮支付来源、消费动机、餐饮消费的档次和数量、顾客的口味特征、潜在的顾客群体。

(2) 竞争对手的数量及其人、财、物和经营管理水平。

(3) 竞争对手的地理位置，周边环境和顾客群。

(4) 竞争对手所采取的价格策略，销售方式和手段。

(5) 竞争对手的市场占有率和市场覆盖率。

(6) 竞争对手的发展战略和目标，菜肴的特色及所属地方风味、菜肴的单价、菜肴的促销与受欢迎程度。

(7) 竞争对手的环境氛围、企业的文化建设、顾客对该企业的综合评价。

10.1.5　餐饮市场调研方法

1．询问法

询问法是用询问的方式收集市场信息资料的一种方法，它是调查和分析消费者购买行为

和意向的最常用的方法。询问一般是要求被询问者回答有关的具体问题，如对菜肴的口味、价格、服务、质量、上菜速度等方面的意见或建议。询问法又可分为以下几种。



【参考图文】

1）集体问卷法

集体问卷法是运用问卷的形式，选取某一单位或一部分人，每人按问卷要求，在规定的时间内进行回答，由调查者按时回收，进行整理汇总，以取得市场信息。

这种调研方法的优点是对象广，调查的面积大，被询问者有较充裕的时间考虑答案，费用较少。但是，问卷的回收率一般较低，而且不适宜调查较为复杂的问题。

2）访问面谈法

访问面谈法就是调查人员直接访问被调查者，进行面对面的交谈来收集市场信息。这种方法的优点是当面交谈，不受问卷的约束，比较灵活，可以在交谈中互相发言、互相探讨，容易获得更深层次的信息和资料，并能增进了解，发展与顾客的关系。缺点是费时，调查结果受调查人员素质的影响。因此，这种调查事先也要拟好提纲，并要驾驭谈话的局面。

3）台面设计法

台面设计法就是将容易引起顾客不满并带有普遍性的问题设计成问卷，放在餐桌上，让客人在就餐时主动填写。这种方法是我们餐饮业中比较常见的。其优点是使顾客有意见能随时提出，便于企业随时改正，而不至于造成大的影响。另外，客人也会有较长的时间用问卷上的问题来观察餐厅，所以，这样收回的意见或建议具有真实性和积极意义。但是，这种调查的缺点是不能主动地让客人填写，所以回收率低。

4）电话询问法

电话询问法就是通过电话询问被调查者问题或征求意见。这种方法主要用于对团队客人的调查，对散客一般不采用这种方法。这种方法的优点是：方便迅速、费用低，但缺点是受时间限制而不能询问比较复杂的问题。

2．观察法

观察法是由调查人员到调查现场直接进行观察的一种调研方法。观察法的优点是运用从旁边观察来代替当面的询问，使被调查者不感到自己是被调查，从而获得更加客观的第一手资料。另外，对于一些不宜询问的内容可以采取观察法，如餐馆门前的客流量、车流量、就餐人数、每桌的就餐人数等。观察者可以是市场调查人员，也可以是服务人员，也可以借助辅助手段，如摄像机、照相机等。

1）直接观察法

直接观察法就是由市场调查人员直接到现场观察市场的消费情况，以取得所需的信息。

2）实际测定法

实际测定法是对某项市场营销活动的效果进行实际的测定，以取得信息。如打折以后的就餐人数、酒水免费以后的翻台率或经营收入的变化情况等。

3）行为记录法

行为记录法是由调查人员用特定的方法，把被调查者在一定时间内的行为记录下来，再从记录中找出所需的信息资料。例如消费者点菜时间、人均菜肴数量，就餐时间等。

3. 实验法

实验法就是在一定条件下进行小规模的实验，通过观察、询问、分析，了解其发展趋势的一种方法。例如，餐馆(厅)将个别菜肴的价格调高或调低，观察或访问消费者的反映，来判断价格变动后对销售量的影响。又如，想新上哪些品种或什么风味的菜肴，事先也可以在小范围内实验，征求意见，摸清菜式或风味的走向，然后再决定是与否。

4. 资料分析法

资料分析法是利用内外部现成资料，运用统计的方法对调查项目进行分析的一种调查方法。这是一种间接的调查方法，它简便易行，节省人力和财力。采用这种方法应尽量将各种所需资料收集齐全，请熟悉业务的人员共同分析研究。这种方法还可以弥补直接调查的不足，但是资料分析法所依据的是历史资料，现实正在发生变化的各种因素不在其内，这是其缺点。资料分析法常用的形式有以下几种。

1) 发展趋势分析

即将过去的资料积累起来进行分析对比，进行合理的延伸以分析发展的趋势。例如通过对全国餐饮业近 5 年的年营业收入情况的统计分析，能得到全国餐饮业营业收入的增加或递减的趋势。但这种方法只能强调分析某一变量，至于怎样引起的这样变化还要通过别的调查方法才能得出。

2) 相关分析

为求得某一变量与另一变量之间的关系可以分析正负相关因素。例如，市场的烹调原料的涨跌，势必影响到菜肴的价格。如果菜肴的价格不变，势必影响到毛利率或利润率。又如餐馆门前修路可能会影响餐馆的营业。像这样由一种因素的变化而引起了相关因素的变化的情况，是我们调研中常遇到的问题。

5. 委托法

委托法即委托调查机构进行资料信息收集，在整理出对企业有用的信息，从而决定企业的投资意向、经营策略、市场定位等。特别是现代餐饮企业开拓异地市场一定要进行市场调研，一定要了解当地消费者对企业经营产品的接受程度、文化的认同感、消费者的消费能力、消费习惯等。比如，川菜企业在南方经营发展和在北方经营发展是有很大差异的，南方人不太饮酒，而北方人饮酒，这些差异决定在菜式开发及菜品毛利率等方面是不相同的。

10.1.6 设计调研问卷

1. 问卷设计的概念

在现代市场调查中，应有事先准备好的询问提纲或调查表作为调查的依据，这些文件统称问卷。它系统地记载了所需调查的具体内容，是了解市场信息资料、实现调查目的和任务的一种重要形式。采用问卷进行调查是国际通行的一种调查方式，也是我国近年来推行最快，应用最广的一种调查手段。

所谓问卷设计，它是根据调查目的，将所需调查的问题具体化，使调查者能顺利地获取

必要的信息资料，并便于统计分析。由于问卷方式通常是靠被调查者通过问卷间接地向调查者提供资料，所以，作为调查者与被调查者之间中介物的调查问卷，其设计是否科学合理，将直接影响问卷的回收率，影响资料的真实性、实用性。因此，在市场调查中，应对问卷设计给予足够的重视。

2．问卷设计的格式

一份完整的调查问卷通常包括问卷的标题、问卷说明、被调查者基本情况、调查主题内容、编码、调查者情况等内容。

1）问卷的标题

问卷的标题是概括说明调查研究主题，使被调查者对要回答什么类型的问题有一个大致的了解。确定标题应简明扼要，易于引起回答者的兴趣。例如“大学生消费状况调查”“我与广告——公众广告意识调查”等。而不要简单采用“问卷调查”这样的标题，它容易使被调查者因不必要的怀疑而拒答。

2）问卷说明

问卷说明旨在向被调查者说明调查的目的、意义。有些问卷还有填表须知、交表时间、地点及其他事项说明等。问卷说明一般放在问卷开头，通过它可以使被调查者了解调查目的，消除顾虑，并按一定的要求填写问卷。问卷说明既可采取比较简洁、开门见山的方式，也可在问卷说明中进行一定的宣传，以引起调查对象对问卷的重视。

3）被调查者基本情况

被调查者基本情况是指被调查者的一些主要特征，如在消费者调查中，消费者的性别、年龄、民族、家庭人口、婚姻状况、文化程度，职业、单位、收入、所在地区等。又如，对企业调查中的企业名称、地址、所有制性质、主管部门、职工人数、商品销售额(或产品销售量)等情况。通过这些项目，便于对调查资料进行统计分组、分析。在实际调查中，列入哪些项目，列入多少项目，应根据调查目的、调查要求而定，并非多多益善。

4）调查主题内容

调查的主题内容是调查者所要了解的基本内容，也是调查问卷中最重要的部分。它主要是以提问的形式提供给被调查者，这部分内容设计的好坏直接影响整个调查的价值。主题内容主要包括以下几方面。

(1) 对人们的行为进行调查。包括对被调查者本人行为进行了解或通过被调查者了解他人的行为。

(2) 对人们的行为后果进行调查。

(3) 对人们的态度、意见、感觉、偏好等进行调查。

5）编码

编码是将问卷中的调查项目变成数字的工作过程，大多数市场调查问卷均有编码，以便分类整理，易于进行计算机处理和统计分析。所以，在问卷设计时，应确定每一个调查项目的编号和为相应的编码做准备。通常是在每一个调查项目的最左边按顺序编号。如：①您的姓名；②您的职业；……而在调查项目的最右边，根据每一调查项目允许选择的数目，在其下方划上相应的若干短线，以便编码时填上相应的数字代号。

6）调查者情况

在调查表的最后，附上调查员的姓名、访问日期、时间等，以明确调查员完成任务的性质。如有必要，还可写上被调查者的姓名、单位或家庭住址、电话等，以便于审核和进一步追踪调查。但对于一些涉及被调查者隐私的问卷内容则不宜列入。

10.1.7 问卷设计的原则

1．问卷调查面临的困难

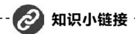
一个成功的问卷设计应该具备两个功能：一是能将所要调查的问题明确地传达给被调查者；二是设法取得对方合作，并取得真实、准确的答案。但在实际调查中，由于被调查者的个性不同，他们的教育水准、理解能力，道德标准、宗教信仰、生活习惯、职业和家庭背景等都具有较大差异，加上调查者本身的专业知识与技能高低不同，将会给调查带来困难，并影响调查的结果。具体表现为以下几方面。

(1) 被调查者不了解或是误解问句的含义，不是无法回答就是答非所问。

(2) 回答者虽了解问句的含义，愿意回答，但是记不清答案。

(3) 回答者了解问句的含义，也具备回答的条件，但不愿意回答，即拒答。

(4) 回答者愿意回答，但无能力回答，包括回答者不善于表达，不适合回答和不知道自己的答案等。例如，当询问消费者购买某种商品的动机时，有些消费者对动机的含义不了解，很难做出具体回答。



被调查者拒绝回答的原因

1．被调查者对问题毫无兴趣

导致这种情况发生的主要原因是，对问卷主题没有兴趣，问卷设计呆板、枯燥，调查环境和时间不适宜。

2．对问卷有畏难情绪

当问卷时间太长，内容过多，较难回答时，常会导致被调查者在开始或中途放弃回答，影响问卷的回收率和回答率。

3．对问卷提问内容有所顾虑，即担心如实填写会给自己带来麻烦

其结果是不回答，或随意作答，甚至做出迎合调查者意图的回答，这种情况的发生是调查资料失真的最主要原因。例如，在询问被调查者每月收入时，如被调查者每月收入很高，他就会将自己的安全联系在一起，从而有意压低收入的数字。

2．问卷设计的原则

1）目的性原则

问卷调查是通过向被调查者询问问题来进行调查的，所以，询问的问题必须是与调查主题有密切关联的问题。这就要求在问卷设计时重点突出，避免可有可无的问题，并把主题分

解为更详细的细目，即把它分别做成具体的询问形式供被调查者回答。

2）可接受性原则

调查表的设计要比较容易让被调查者接受。由于被调查者对是否参加调查有着绝对的自由，调查对他们来说是一种额外负担，他们既可以采取合作的态度，接受调查；也可以采取对抗行为，拒答。因此，请求合作就成为问卷设计中一个十分重要的问题。应在问卷说明词中，将调查目的明确告诉被调查者，让对方知道该项调查的意义和自身回答对整个调查结果的重要性。问卷说明要亲切、温和，提问部分要自然、有礼貌和有趣味，必要时可采用一些物质鼓励，并代被调查者保密，以消除其心理压力，使被调查者自愿参与，认真填好问卷。此外，还应使用适合被调查者身份、水平的用语，尽量避免列入一些会令被调查者难堪或反感的问题。

3）顺序性原则

顺序性原则是指在设计问卷时，要讲究问卷的排列顺序，使问卷条理清楚，顺理成章，以提高回答问题的效果。问卷中的问题一般可按下列顺序排列。

容易回答的问题(如行为性问题)放在前面，较难回答的问题(如态度性问题)放在中间，敏感性问题(如动机性、涉及隐私等问题)放在后面，关于个人情况的事实性问题放在末尾。

封闭性问题放在前面，开放性问题放在后面。这是由于封闭性问题已由设计者列出备选的全部答案，较易回答，而开放性问题需被调查者花费一些时间考虑，放在前面易使被调查者产生畏难情绪。

4）简明性原则

(1) 调查内容要简明。没有价值或无关紧要的问题不要列入，同时要避免重复，力求以最少的项目设计必要的、完整的信息资料。

(2) 调查时间要简短，问题和整个问卷都不宜过长。设计问卷时，不能单纯从调查者角度出发，而要为回答者着想。调查内容过多，调查时间过长，都会招致被调查者的反感。通常调查的场合一般都在路上、店内或居民家中，应答者行色匆匆，或不愿让调查者在家中久留等，而有些问卷多达几十页，让被调查者望而生畏，一时勉强做答也只有草率应付。根据经验，一般问卷回答时间应控制在 30 分钟左右。

(3) 问卷设计的形式要简明易懂、易读。

5）匹配性原则

匹配性原则是指要使被调查者的回答便于进行检查、数据处理和分析。所提问题都应事先考虑到能对问题结果做适当分类和解释，使所得资料便于做交叉分析。

10.1.8 问卷设计的程序

问卷设计是由一系列相关工作过程所构成的，为使问卷具有科学性和可行性，需要按照一定的程序进行。

1．准备阶段

准备阶段是根据调查问卷需要确定调查主题的范围及调查项目，将所需问卷资料一一列出，分析哪些是主要资料，哪些是次要资料，哪些是调查的必备资料，哪些是可要可不要的资料，并分析哪些资料需要通过问卷来取得，需要向谁调查等，对必要资料加以收集。同时

要分析调查对象的各种特征，即分析了解各被调查对象的社会阶层、行为规范、社会环境等社会特征；文化程度、知识水平、理解能力等文化特征；需求动机、行为等心理特征；以此作为拟定问卷的基础。在此阶段，应充分征求有关各类人员的意见，以了解问卷中可能出现的问题，力求使问卷切合实际，能够充分满足各方面分析研究的需要。可以说，问卷设计的准备阶段是整个问卷设计的基础，是问卷调查能否成功的前提条件。

2. 初步设计

在准备工作基础上，设计者就可以根据收集到的资料，按照设计原则设计问卷初稿。主要是确定问卷结构，拟定并编排问题。在初步设计中，首先要标明每项资料需要采用何种方式提问，并尽量详尽地列出各种问题，然后对问题进行检查、筛选、编排、设计每个项目。对提出的每个问题，都要充分考虑是否有必要，能否得到答案。同时，要考虑问卷是否需要编码，或需要向被调查者说明调查目的、要求、基本注意事项等。这些都是设计调查问卷时十分重要的工作，必须精心研究，反复推敲。

3. 试答和修改

一般来说，所有设计出来的问卷都存在着一些问题，因此，需要将初步设计出来的问卷，在小范围内进行试验性调查，以便弄清问卷在初稿中存在的问题，了解被调查者是否乐意回答和能够回答所有的问题，哪些语句不清、多余或遗漏，问题的顺序是否符合逻辑，回答的时间是否过长等。如果发现问题，应做必要的修改，使问卷更加完善。试调查与正式调查的目的是不一样的，它并非要获得完整的问卷，而是要求回答者对问卷各方面提出意见，以便于修改。

4. 付印

付印就是将最后定稿的问卷，按照调查工作的需要打印复制，制成正式问卷。

◎ 拓展知识

10.1.9 问卷设计应注意的问题

对问卷设计总的要求是：问卷中的问句表达要简明、生动，注意概念的准确性，避免提似是而非的问题。具体应注意以下几点。

1. 避免提一般性的问题

一般性问题对实际调查工作并无指导意义。例如：“您对某酒店的印象如何？”这样的问题过于笼统，很难达到预期效果，可具体提问：“您认为某酒店菜肴品种是否齐全、营业时间是否恰当、服务态度怎样？”等。

2. 避免用不确切的词

例如“普通”“经常”“一些”等，以及一些形容词，如“美丽”等。这些词语，各人理

解往往不同，在问卷设计中应避免或减少使用。例如：“您是否经常到酒店用餐？”回答者不知经常是指一周、一个月还是一年，可以改问：“您上月去酒店用餐的次数？”

3．避免使用含糊不清的句子

例如：“你最近是出门旅游，还是休息？”出门旅游也是休息的一种形式，它和休息并不存在选择关系，正确的问法是：“你最近是出门旅游，还是在家休息？”

4．避免引导性提问

如果提出的问题不是“执中”的，而是暗示出调查者的观点和见解，力求使回答者跟着这种倾向回答，这种提问就是“引导性提问”。例如：“消费者普遍认为××牌子的冰箱好，你的印象如何？”引导性提问会导致两个不良后果：一是被调查者不加思考就同意所引导问题中暗示的结论；二是由于引导性提问大多是引用权威或大多数人的态度，被调查者考虑到这个结论既然已经是普遍的结论，就会产生心理上的顺向反应。此外，对于一些敏感性问题，在引导性提问下，不敢表达其他想法等。因此，这种提问是调查的大忌，常常会引出和事实相反的结论。

5．避免提断定性的问题

例如：“你一天抽多少支烟？”这种问题即为断定性问题，被调查者如果根本不抽烟，就会造成无法回答。正确的处理办法是此问题可加一条“过滤”性问题。即：“你抽烟吗？”如果回答者回答“是”，可继续提问，否则就可终止提问。

6．避免提令被调查者难堪的问题

如果有些问题非问不可，也不能只顾自己的需要穷追不舍，应考虑回答者的自尊心。

例如：“您是否离过婚？离过几次？谁的责任？”等。又如，直接询问女士年龄也是不太礼貌的，可列出年龄段：20 岁以下，20～30 岁，30～40 岁，40 岁以上，由被调查者挑选。

7．问句要考虑到时间性

时间过久的问题易使人遗忘，如：“您去年家庭的生活费支出是多少？用于食品、衣服分别为多少？”除非被调查者连续记账，否则很难回答出来。一般可问：“您家上月生活费支出是多少？”显然，这样缩小时间范围可使问题回忆起来较容易，答案也比较准确。

8．拟定问句要有明确的界限

对于年龄、家庭人口、经济收入等调查项目，通常会产生歧义的理解，如年龄有虚岁、实岁，家庭人口有常住人口和生活费开支在一起的人口，收入是仅指工资，还是包括奖金、补贴、其他收入、实物发放、折款收入在内，如果调查者对此没有很明确的界定，调查结果也很难达到预期要求。

9．问句要具体

一个问句最好只问一个要点，一个问句中如果包含过多询问内容，会使回答者无从答起，给统计处理也带来困难。例如：“您为何不看电影而看电视？”这个问题包含了“您为何不看电影？”“您为何要看电视？”和“什么原因使您改看电视？”等。防止出现此类问题的

办法是分离语句中的提问部分，使得一个语句只问一个要点。

10．要避免问题与答案不一致

所提问题与所设答案应做到一致，例如，

问：“您经常看哪个栏目的电视？”

A．经济生活　B．电视红娘　C．电视商场　D．经常看　E．偶尔看　F．根本不看

10.2　餐饮产品销售价格的制定

◎ 任务导入

李先生从国外留学回来，打算开一家音乐主题餐厅，你能够帮助他制定科学合理的餐饮产品销售价格吗？

◎ 相关知识

在餐饮企业的营销工作中，定价是项重要、困难而又充满风险的工作。它在很大程度上决定着产品能否迅速进入市场，影响着产品和企业的社会形象，是构成企业竞争力的重要因素，价格还影响着企业的销售收入和利润。作为一个成功的餐饮企业，必会制定出一套适合于本餐厅的价格。因为在餐厅经营的过程中，价格对于消费者和经营者来说都是极为重要的因素。成功的价格定位，是主客双方多次认可、双方收益的过程。

10.2.1 餐饮产品价格构成

餐饮产品价格是生产资料转移的价值，它是以食品原料、设备设施、家具用具、餐器具和水电气消耗价值为主的；是劳动力价值，即劳动报酬，包括劳动者的工资和工资附加、劳保福利和奖金等；是积累，即以税金和利润为主要形式的公共积累和企业再生产资金的积累。

10.2.2 影响餐饮企业制定产品价格的因素

1．内部因素

影响餐饮产品定价的内部因素是指餐饮企业在定价时自己有能力控制的因素。

任何餐饮企业经营的最基本要求即餐饮产品的价格必须高于其成本和费用，只有这样，餐饮企业才有利可图，因此，成本和费用是影响餐饮产品定价的最基本因素。



【参考视频】

段，则该企业首先应对竞争对手的产品质量和价格等进行调查研究，并进行比较分析，然后制定相对比较低的价格策略，以便在这样的市场阶段赢得更多的消费者，并确立一定的竞争优势。

4）环境

餐饮企业在制定价格策略时，必须考虑到企业所处的外部环境因素，如目前酒店及餐饮行业的发展趋势；餐饮原料价格的通货膨胀；国家有关价格、竞争、行业结构等方面的政策法规；社会公众及消费者的意见等。餐饮企业应认真分析这些环境因素，从而制定出既适合环境，又具有一定竞争力的价格策略，以保证企业的经济效益。

5）本地区人民生活水平

餐饮企业的价格水平在很大程度上受到当地人民平均生活水平的影响。一般来说，当地人民生活水平高，餐饮企业的定价水平就会高一些；而如果当地人民生活水平较低，则餐饮企业定价水平也就会低一些。当然，餐饮企业竞争的激烈程度也在很大程度上影响餐饮企业的定价水平。

香港九龙地区有一家名为“上海菜馆”的餐厅，规模不大，档次也一般，但其菜单上有一款称为“上海醉鸡”的冷菜，售价 98 港币，青岛啤酒的售价为每瓶 26 港币。可见当地人民生活水平与餐饮产品的价格水平之间的关系。这样的价格对许多大陆居民来说是天价，但对于香港居民而言，是较为合理的价格，因为一名普通的酒店服务员的月薪也高达一万港币。

6）气候

气候对餐饮消费者的影响是较大的，如在炎热的夏季，某些清热降火类菜肴的销售量大增，其销售价格必然比寒冷的冬季要高；而冬季时令火锅、砂锅类菜肴旺销，此类菜肴的价格也必然比平时有所上扬。

江南某星级酒店以餐饮闻名，当地四季的温度差异较大，在炎热的夏季，其菜肴价格比平时增加 10%左右，但还是宾朋满座；而在寒冷的冬季，该酒店的菜肴价格比平时增加 15%左右，但客人还需提前一周预订才能确保有餐位。管理人员经调查分析得知，一方面，本酒店的餐饮已经成为品牌，所以能吸引众多的消费者；另一方面，消费者在太冷、太热的情况下，不愿亲自下厨做饭，而酒店的中央空调充足，也是吸引客人的一大优点。

7）消费者的心理价位

餐饮企业的价格水平必然受目标市场客源消费水平的影响。企业目标市场客源的消费水平较高，其产品的定价水平也较高，反之亦然。

某四星级酒店位于该市商业中心，入住酒店的商务客人较多，餐饮部为吸引住店客人前来餐厅消费，特别推出价格为 98.00 元/人的商务套餐，并在酒店前厅设置醒目告示牌，在客房等地放置商务套餐的宣传资料，结果是前来享用商务套餐的商务客人人数大为增加，且增加了商务宴会的销售。

10.2.3 餐饮产品定价方法

1．“随行就市”法

这是一种最简单的方法，即把竞争同行的菜单价格为己所用。这种以竞争为中心的定价

策略，在实际经营中还是经常使用的。使用这种方法要注意以成功的菜单为依据，避免参照别人不成功的定价。

2．系数定价法

以食品原料成本乘以定价系数，即为食品销售价格。这里的定价系数是计划食品成本率的倒数，如果经营者计划自己的食品成本率将是 40%，那么定价系数即为 1/40%，即 2.5。例如：已知一小盘炒肉丝成本为 2.00 元，计划食品成本率为 40%，则售价=2×2.5=5(元)。这种方法是以成本为出发点的经验法，使用比较简单，问题是定价者要避免过分依赖自己的经验，计划时要全面、充分，并留有余地。

3．毛利率法

食品销售价格=食品成本×(1+外加毛利率)，毛利率是根据经验或要求决定的，故又称计划毛利率。这种方法计算十分简单，但由于餐厅人员为每份菜都加同样量的毛利，使成本高的菜价格会偏低，而成本低的菜价格反而偏高。例：一份糖醋鲤鱼，所用鱼的成本为 10 元，配料和调料成本为 1 元，外加毛利率为 65%，则其价格=(10+1)×(1+65%)=18.15(元)。

4．主要成本率法

把食品原材料成本和直接人工成本作为定价的依据，并从“溢损表”中查得其他成本费用和利润率，则可计算出食品销售价格。主要成本率法也是以成本为中心定价的，但它考虑到了餐厅较高的人工成本率，这样如能适当降低人工成本，则定价可更趋于合理。

5．本、量、利综合分析定价法

本、量、利综合分析定价法是根据菜肴的成本、销售情况和赢利要求综合定价的。其方法是把菜单上所有的菜点根据销售量及其成本分类，每个菜点总能被列入下面四类中的一类。

(1) 高销售量、高成本。

(2) 高销售量、低成本。

(3) 低销售量、高成本。

(4) 低销售量、低成本。

虽然第二类菜点(即高销售量、低成本的菜点)是最容易使餐厅获利的，但在实际中，餐厅出售的菜点，四类都有。

这样，在考虑毛利时，把第一和第四类的菜点加适中一些毛利，而把第三类加较高的毛利，第二类加较低的毛利，然后根据毛利率法计算菜单上菜点的价格。

这一方法是综合考虑了客人的需求(表现为销售量)和餐厅成本、利润之间的关系，并根据成本越大，毛利量应该越大；销售量越大，毛利量越小这一原理定价的。菜单价格还取决于市场均衡价格，你的价格高于市场价格，你就把客人推给了别人；倘若与此相反，则你的餐厅就会吸引客人，但是若大大低于市场价格，餐厅也会亏损。因此，在定价时，可以经过调查分析或估计，综合以上各因素，把菜单上的菜点分类，加上适当的毛利，有的取低的毛利率，比如 20%；有的取高的毛利率，比如 55%；还有的可取适中些的毛利率，如 35%等。这种高、低毛利率也不是固定不变的，在经营中可以随机适当调整。

本、量、利综合分析定价法看上去比较复杂，有一定的难度，但餐厅经营者做一些调查分析，经多种因素的综合考虑后给菜单订的价，必定是比较合理，能使餐厅经营得益的。而且，这些市场调查分析的结果，能使餐厅经营服务得到不断改进。

◎ 拓展知识

10.2.4 餐饮价格调整

餐饮产品价格制定以后，还应随着市场供求关系的变化，根据餐饮价格所具有的复杂性、灵活性、时令性、季节性等特点，进行必要的调整。

餐饮价格的调整工作，通常要经历三个步骤。

1．看准时机

即要有一定的预见性，也就是在调价时机成熟时，及时做出调价的决策。

2．分析实力

其主要包括分析企业的生产经营和服务接待能力以及管理水平、产品质量、企业声誉等。只有将市场需求变化与本企业的实际情况结合起来，调整价格才具有坚实的基础。

3．制定调价方案

在看准时机、分析实力的基础上，是否调价、怎样调价，还必须以国家经济政策为依据，制定具体的调价方案，呈报物价部门和餐饮业行政主管部门审定备案。

在具体的调价方法上，应根据影响餐饮产品价格调整的各种因素进行，但主要有以下几种方法。

1）综合比例法

这种方法一般适用于餐饮业的政策性调价。它往往是在国家经济政策、物价政策发生变动时采用。因此，这种价格调整具有一定的综合性、普遍性。而且这种方法是以原定价格为基数，由物价部门和餐饮业行政主管部门提出调价的幅度，企业按要求进行价格调整。其计算公式为：

新调价格=原定价格+原定价格×调价百分比

2）成本比例法

这是适用于原材料成本上升，需要调整价格时的一种方法。成本比例调价法一般是根据市场农副产品价格和主要消费品比价变动情况，分析成本提高幅度，在国家物价政策许可的范围内进行调价。其计算公式为：

新调价格=(原产品成本+新增成本)/(1−销售毛利率)

3）统计分析法

这种方法一般是在市场供求关系发生变化，如季节变化、时令变化等，需要调整部分餐饮价格时使用的一种方法。其方法是由主管人员召集服务销售人员开会，分析市场状况和顾客反馈，找出那些价格偏低，供不应求或价格过高，无人问津的部分产品或服务项目，分析

具体原因，让大家充分发表意见，然后确定需要调价的品种或项目，确定调价幅度，进行价格调整。销售人员提出的意见和建议要有根据，最好坚持收集资料，用数据说话，做到实事求是、客观准确。各种信息应及时做好记录，按时做好统计、分析。通过统计、分析，可以反映各菜肴的销售情况和趋势，了解各菜肴的受欢迎程度，以便于安排生产或适当调整价格。数据统计可分日报表、周报表和月报表等时段进行汇总、分析。目前，计算机已进入企业各方面的业务管理，利用计算机进行餐饮销售统计工作，可使之更加快捷、及时、准确。

4）喜爱程度法

餐饮产品花色品种繁多，顾客对各种产品的喜爱程度是不同的。餐饮业可利用特色品种、特色风味、价廉物美的魅力吸引顾客前来就餐，保持生意兴隆。餐饮业要通过分析顾客对餐饮产品的喜爱程度，了解企业的生产经营情况和价格是否合理，进行适度调价。喜爱程度法是以历史统计资料为依据，计算出顾客对各种有支付能力的餐饮产品的喜爱程度。喜爱程度高，说明产品质量好、价格合理。如果喜爱程度很高，而且总是供不应求，就可以适当提高价格。反之，则应适当降低价格。喜爱程度计算公式为：

喜爱程度=某种产品的销售总份数/用餐顾客总数

10.3 餐饮市场推广与策划

◎ 任务导入

赵先生打算在长春市的重庆路开一家情侣主题餐厅，他应该如何做餐饮市场推广与策划？

◎ 相关知识

10.3.1 餐饮市场推广方法

1．各类主题活动

餐馆可利用全球性的节日，包括传统节日与非传统节日举行活动，吸引顾客来餐馆参与节日庆祝活动。例如：中国传统的(春节、元宵节、端午节、中秋节以及国庆节、劳动节、教师节、儿童节等)，非中国传统的(情人节、圣诞节、复活节、万圣节等)。

2．折扣优惠办法



【参考视频】

当你将账单交给客人的时候，你可以递上放满小纸条的帽子说：“请你抽一张，看看你抽到什么”。也许顾客抽到的一张是：“今天的饮料是免费的。”那他今天所有的饮料全免。其他纸条可能是“下次带一个客人来只收一份钱”，“你今天的甜点免费”等优惠。

折扣卡，这是拉住回头客的一种方法。顾客持有餐馆发给的折扣卡，第二次来餐馆就餐，可以获得 10%折扣，第三次可以获得 20%的折扣；然后依次获得 30%、40%折扣，一直下去，这位顾客可以获得一次全免费的就餐待遇。

3．趣味活动奖励

1）令人吃惊的信封

当顾客在你的餐馆就餐完毕正准备结账离去的时候，餐馆会拿出一个封好的信封给顾客。信封的内容可以不一样，也许是今天的餐饮免费，也许是欢迎再次惠顾；还有，凭此信可享受优惠，例如：饮料免费、甜点免费等；主要是给顾客一个好的感觉。

2）猜重量/免单或其他奖励

属于游戏类活动，让顾客猜服务员的重量，服务员身上都有一块小牌子，上面有这个服务员的重量。如果这个顾客猜对了。那么，可以享受免单或给予特别折扣的优惠。也可以几档顾客一起猜，谁猜的最接近正确重量有优惠。目的是增加点气氛。

4．宣传推广促销

请重要人物来餐馆用餐，然后发布消息，如果想在重要人物用过餐的餐桌，可以提前预订。上海绿波廊酒楼利用美国前总统克林顿及其家人用过餐的桌子接受预订，桌子旁的墙上挂有克林顿夫妇就餐时的相片，客人纷纷拍照留念。

5．赠送纪念礼品

餐厅可制作并赠送小礼品，让顾客觉得到餐厅吃饭除了能享受美味佳肴，还能收到小礼物。这不仅能起到宣传作用，还能提高餐厅的档次。发放礼品时还可以根据消费程度的高低，来决定赠品的价值。例如，带回家的甜点心，顾客用餐后，餐馆送给顾客包装精美的甜点心，对餐馆也是很好的宣传。对于参与公务宴会多而无法兼顾家庭的人士，带回家的漂亮甜点心还有特殊的作用。例如，给小孩的玩具，餐馆给带小孩来就餐的顾客准备的小玩具。肯德基餐厅吸引小孩的常用方法就是不断推出有 KFC 标记的小玩具，孩子们为了获得小玩具都要求大人带他们到肯德基就餐。

6．树立知名度、提高影响力

餐厅在临开业前及开业后的一段时间内，可以在当地有较大影响力的媒介上做宣传广告。开业后，可以定期的组织一些公益性活动。如：慰问当地驻军、敬老院、无偿献血等；或是在一些有纪念意义的节日，如：教师节、儿童节、护士节等节日时举办一些让利大促销。以此活动的名义邀请当地媒介给予报道，以起到软性广告宣传及树立餐厅正面形象的作用。

7．特价菜品

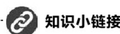
厨房可根据季节每周或每月推出一些特色菜肴或特价菜肴，以此吸引或刺激顾客的消费。

8．良好的用餐环境

良好的用餐环境及气氛也能吸引客人前来消费，因此餐厅在设计之初就要考虑环境和氛围与本餐厅的主题和档次相符合。

9．建立和收集客源档案

建立客源档案主要是记录客人的喜好、忌讳、出生年月、公司店庆等内容。届时提前发送贺信以此来加强与顾客的联系。



巧做餐饮广告

一是巧用“招牌”。如“直立式”招牌，就比门上和门前的招牌更能吸引顾客，可口可乐在公路两旁盖了类似产品的圆柱式专门店，十分醒目。再如人物、动物招牌，像肯德基门前“和蔼的大叔”等，因为形象鲜明而极大地吸引了人们的注意力。其他如“霓虹灯”、灯箱招牌，“悬挂、壁挂式”招牌等，只要设计得法，其广告效果会很不错。

二是巧用“店面广告”。采用一种统一的字体，使用一种统一的色彩，设计一种统一的图案，制作一些广告宣传品，可以突出和加深餐厅的形象。此外，精美的食品广告画会刺激人的神经，激发起人的食欲。

三是利用“食品广告”。食品本身的展示是一个很有效的推销形式，它利用视觉效应，调动了人们的其他感觉器官，能激起顾客的购买欲望，吸引客人进餐厅就餐并刺激客人追加点菜。

10.3.2　餐饮营销活动策划方案的拟定

餐饮营销活动策划方案的书写是餐饮企业经营管理者必备的一项工作技能，管理者要把握餐饮营销活动策划方案书的主要内容，然后围绕这些主要的内容一步步的展开，在其中加入想法和灵感，一定可以制定出一份内容丰满、充满创意的、具有极强可行性的餐饮营销活动策划方案来。

在撰写餐饮营销活动策划方案的过程中，视具体情况，有时也将媒体策划、广告预算、总结报告等部分专门列出，形成相对独立的文案。营销活动策划方案在每一部分的开始最好有一个简短的摘要。在每一部分中要说明所使用资料信息的来源，使营销活动方案增加可信度。如果篇幅过长，可将图表及有关说明材料用附录的办法解决。

1．餐饮营销活动策划方案的市场情况分析

餐饮营销活动策划方案的市场情况分析主要有餐饮企业市场竞争对手的情况调查、餐饮消费对象群体调查和分析、餐饮品牌自身优劣势分析等，这方面的内容可以采用 SWOT 的分析方法来进行分析：(1)餐饮行业当前的市场规模；(2)餐饮竞争对手的销售量与销售额的比较分析；(3)餐饮竞争品牌市场占有率的比较分析；(4)餐饮消费者群体的年龄、性别、职业、学历、收入、家庭结构之市场目标分析；(5)餐饮竞争品牌产品与服务的优缺点比较分析；(6)餐饮竞争品牌市场区域与产品定位的比较分析；(7)餐饮竞争品牌广告费用与广告表现的比较分析；(8)竞争品牌促销活动的比较分析；(9)竞争品牌公关活动的比较分析；(10)餐饮竞争品牌定价策略的比较分析；(11)竞争品牌销售渠道的比较分析；(12)餐饮企业近年产品的财务

损益分析；(13)餐饮企业与竞争品牌之间的优劣对比分析。

2．餐饮营销活动策划方案正文内容

餐饮营销活动策划方案正文内容主要包括营销活动策划方案的活动目的、活动时间、活动推广方式、营销活动的内部准备、营销活动费用预算等方面的内容，具体如下所述。

1）公司经营的主要方针政策

策划者在拟定策划案之前，必须与公司的最高领导层就公司未来的经营方针与策略，做深入细致的沟通，以确定公司的主要方针政策。双方要研讨以下细节问题。

(1) 确定餐饮目标市场与产品定位。

(2) 餐饮销售目标是扩大市场占有率还是追求利润。

(3) 制定餐饮价格政策。

(4) 确定餐饮销售方式。

(5) 餐饮广告表现与广告预算。

(6) 餐饮促销活动的重点与原则。

(7) 餐饮公关活动的重点与原则。

2）餐饮企业的销售目标

餐饮销售目标，就是指餐饮企业在一定期间内必须实现的营业目标。销售目标量化有下列优点。

(1) 为检验整个营销策划案的成败提供依据。

(2) 为评估工作绩效目标提供依据。

(3) 为拟定下一次销售目标提供基础。

3）餐饮的推广计划

策划者拟定推广计划的目的，就是要协助实现销售目标。餐饮推广计划包括目标、策略、细部计划三大部分。

(1) 目标：餐饮策划书必须明确地表示，为了实现整个餐饮营销策划案的销售目标，所希望达到的餐饮推广活动的目标。一般可分为：长期、中期与短期计划。

(2) 策略：决定推广计划的目标之后，接下来要拟定实现该目标的策略。餐饮推广计划的策略包括广告宣传策略、促销价格活动策略、公关活动策略等。

① 餐饮广告宣传策略：针对产品定位与目标消费群，决定要表现的主题，利用报纸、杂志、电视、广播、传单、户外广告等。要选择何种媒体？各占多少比率？广告的视听率与接触率有多少？使餐饮的特色与卖点深入人心。

② 餐饮促销价格策略：促销的对象，促销活动的各种方式，以及采取各种餐饮促销活动所希望达成的效果是什么。

③ 餐饮公关活动策略：公关的对象，公关活动的各种方式，以及举办各种餐饮公关活动所希望达到目的是什么。

(3) 细部计划：详细说明实施每一种策略所进行的细节。

① 餐饮广告表现计划：报纸与杂志广告稿的设计(标题、文字、图案)，电视广告的创意脚本、广播稿等。

② 餐饮媒体运用计划：选择大众化还是专业化的报纸与杂志，还有刊登日期与版面大

小等；电视与广播广告选择的节目时段与次数。另外，也要考虑 CRP(总视听率)与 CPM(广告信息传达到每千人平均之成本)。

③ 餐饮促销活动计划：包括商品购买陈列、展览、示范、抽奖、赠送样品、品尝会、折扣等。

④ 餐饮公关活动计划：包括股东会、发布公司消息稿、公司内部刊物、员工联谊会、爱心活动、同传播媒体的联系等。

4）餐饮市场调查计划

市场调查在餐饮营销策划案中是非常重要的内容。因为从市场调查所获得的市场资料与情报，是拟定餐饮营销策划案的重要依据。然而，餐饮市场调查常被企业领导人与策划案撰写人员所忽视。许多企业每年投入大笔广告费，而不注意餐饮市场调查，这种错误的观念必须尽快转变。

餐饮市场调查计划与推广计划一样，也包含了目标，策略以及细部计划三大项。

5）餐饮销售管理计划

假如把营销策划案看成是一种陆海空联合作战的话，餐饮销售目标便是登陆的目的。市场调查计划是负责提供情报，餐饮推广计划是海空军掩护，而销售管理计划是陆军行动了。因此，销售管理计划的重要性不言而喻。餐饮销售管理计划包括销售主管和职员、销售计划、推销员的挑选与训练、激励推销员、推销员的薪酬制度(工资与奖金)等。

6）餐饮财务损益预估

任何营销策划案所希望实现的销售目标，实际上就是要实现利润，而损益预估就是要在事前预估该产品的税前利润。要把餐饮的预期销售总额减去销售成本、营销费用(经销费用加管理费用)、推广费用后，即可获得餐饮的税前利润。

3．餐饮营销活动策划方案的可行性、可操作性和效果预测

餐饮营销活动策划方案的可行性、可操作性和效果预测的内容主要是对此次营销活动方案的效果预测，是对餐饮营销活动的结果的“承诺”，是用来说服本企业其他餐饮经营管理者和员工的，内容上不仅要做到客观和科学，更要充满信息。只有这样，企业的餐饮营销活动方案才有实施和达到营销目的的可能性。

一方面，对整个餐饮营销方案的可行性与操作性进行必要的事前分析，另一方面，对事后的执行进行必要的监督工作的铺垫。这方面的内容通常是放在营销活动策划方案正文的最后，其实它也是最为重要的内容。因为这部分的内容关系到方案是否有足够的吸引力，让餐饮经营管理决策者决定对这一方案通过并最终实施。餐饮营销活动策划方案力求简练、易读、易懂，不要使用许多代名词。餐饮营销活动策划的决策者和执行者不在意是谁的观念、谁的建议，他们需要的是事实。

◎ 拓展知识

10.3.3 营销策划书的编写技巧

(1) 在正式的营销策划书中，要附摘要和前言。前言的撰写最好采用概括力强的方法，

如采用流程图或系统图。

(2) 在书写营销策划书之前，在一张图表上要反映出计划的全貌。

(3) 巧妙利用各种图表。

(4) 适当举证。举证或举例既可以是正面的，也可以是反面的经验教训。当然也可以选择一些国外企业营销成功的范例来支持自己的方案。

(5) 利用数字说明问题。任何经济活动都应考虑经济数量关系，如销售额、利润率、市场占有率、价格等。所以，在营销策划书中应注意利用数字来说明问题，在营销餐饮营销策划方案策划中也应有数量的计划安排。

(6) 策划书的体系要井然有序，局部也可以用比较轻松的方式来表述。

(7) 在策划书的各部分之间要做到承上启下。

(8) 注意策划书版面设计的感染力。



“被炒火”的餐厅

日本有家吃光餐馆，老板山田六郎在开业不久就遇上了麻烦事，几百名员工举行罢工。媒体对此进行了报道，山田的企业几乎陷于绝境。

为了企业的前途为了扭转被动，山田突发奇想：“我完全可以反过来利用这次罢工来增加企业的知名度和美誉度，”于是，他在餐馆的进门处、餐桌旁、吧台前等显眼的地方贴满了条幅，上写“欢迎罢工”“我们欢迎攻击”等字样。

这种令人啼笑皆非、莫名其妙的举动，不仅激发了顾客的好奇心，改变了大家的看法，而且引得新闻机构竞相予以报道，立即成为大阪市的一个新闻热点，生意由此兴隆起来。

山田由此尝到了“做广告”的好处，但他不想花钱，不花钱怎么做广告呢？一天，他租用了十几头牛，给牛穿上写着店名的花花绿绿的衣服，牛背上载满洋葱、青椒、马铃薯、鸡鸭、鱼等各种各样的原料，由自己亲自带头，牵着牛，在大阪街头招摇过市。成千上万的市民被这种别开生面的宣传所吸引，纷纷驻足观看，而媒体又一次将这一事件炒得沸沸扬扬。

仅据报刊的统计，这两次为吃光餐馆刊登文章的字数，如果以广告费计算，山田六郎至少要付上 1000 万日元。这个数目，是他第一年营业收入的七分之一。由于别出心裁的广告，第二年营业收入达到了 1.5 亿日元，第三年 4 亿日元，到第四年时，跃至大阪市第一餐馆的地位，销售额高达 18 亿日元。

案例思考：

案例中的餐厅是如何“被炒火”的?



本章小结

本章主要介绍了餐饮市场调研与开发、餐饮产品销售价格制定、餐饮市场推广与策划等

内容。餐饮营销对餐饮从业人员来说是一个系统的工程，包括了餐饮经营工作的一切要素和环节。餐饮业在品质同质化的时代，服务营销已经越来越成为商业组织创造竞争优势的最有效手段。餐饮业服务营销，就是采取多种策略，整合店内外一切积极因素，充分发挥团体优势，创造商机，尽量满足顾客需求，使现有各类资源达到最优化配置，以期利润的最大化。



思考与实践

1. 知识回顾

(1) 餐饮市场调研的概念。
(2) 餐饮市场调研的方法。
(3) 餐饮产品价格构成。
(4) 餐饮产品定价方法。
(5) 餐饮市场推广方法。
(6) 餐饮营销策划书的编写技巧。

2. 判断是非

(1) 餐饮市场调研即是运用科学的方法和手段，有目的地针对餐饮市场需求的数量、结构特征等信息以及变化趋势所进行的调查与研究。 (　　)

(2) 询问法是用询问的方式收集市场信息资料的一种方法，它是调查和分析消费者购买行为和意向的最常用的方法。 (　　)

(3) 集体问卷法是运用问卷的形式，选取某一单位或一部分人，每人按问卷要求，在规定的时间内进行回答，由调查者按时回收，进行整理汇总，以取得市场信息。 (　　)

(4) 观察法是由调查人员到调查现场直接进行观察的一种调研方法。 (　　)

(5) 实验法就是在一定条件下进行小规模的实验，通过观察、询问、分析，了解其发展趋势的一种方法。 (　　)

(6) 资料分析法是利用内外部现成资料，运用统计的方法对调查项目进行分析的一种调查方法。 (　　)

(7) 在现代市场调查中，应有事先准备好的询问提纲或调查表作为调查的依据，这些文件统称问卷。 (　　)

(8) 影响餐饮产品定价的内部因素是指餐饮企业在定价时自己有能力控制的因素。(　　)

3. 体验练习

请为一家红色经典主题餐厅编写营销策划书。

附录 1　餐厅常见问题处理技巧



附录 2　餐饮服务常用英语